ESTIMATES

Canadian Centre for Management Development

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/21-2004
ISBN 0-660-62608-X

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

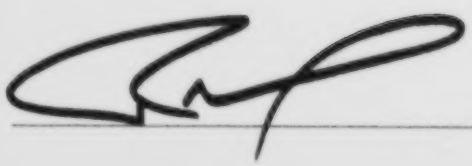
Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian Centre for Management Development

Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Approved



The Honourable Reg Alcock
President of the Treasury Board
and Minister responsible for the Canadian Wheat Board

105-01142/

Table of Contents

1.0 MINISTER'S MESSAGE AND MANAGEMENT REPRESENTATION 1

1.1 Minister's Message 1

1.2 Management Representation Statement 2

2.0 PERFORMANCE SUMMARY 3

2.1 Progress and Performance 3

2.2 Parliamentary Committee Recommendations 4

3.0 CONTEXT 5

3.1 Who We Are 5

3.2 Managing Change/Transition 6

3.3 Results-Oriented Organization Structure 7

3.4 Our Partners 8

4.0 PERFORMANCE DISCUSSION 9

4.1 Model for Results-Based Performance 9

4.2 Performance Results 10

4.2.1 Developing and Disseminating Knowledge Products 10

4.2.2 Providing Learning Services 12

4.2.3 Capacity Building 12

4.2.4 Building the Canada School of Public Service 14

4.2.5 Contribution to Government-wide Initiatives 16

5.0 OTHER REFERENCES AND INFORMATION 17

Annex A: Financial Information

Table A.1: Summary of Voted Appropriations

Table A.2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Table A.3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Table A.4: Respendable Revenues Pursuant To Section 29.1(1) of the *Financial Administration Act*

Table A.5: Transfer Payments

Table A.6: Financial Statements of Departmental Corporation

Annex B: Audits, Evaluations and Reviews in 2003 - 2004

Annex C: Participation in CCMD Programs and Course Offerings

1.0 Minister's Message and Management Representation

1.1 Minister's Message

As Minister responsible for the Canadian Centre for Management Development (CCMD), I am pleased to present the Centre's Departmental Performance Report for 2003-04.

Over the last year, the Centre continued to develop knowledge products on topical public administration issues and strengthened linkages with universities and community colleges. Learning services were provided to public servants in support of key priorities such as modern comptrollership principles and practices.

This is the last performance report for the CCMD. On April 1, 2004, Training and Development Canada, Language Training Canada, and the Canadian Centre for Management Development were brought together to create the new Canada School of Public Service (CSPS). The School will help to bring a unified approach to learning and development for public servants, providing one-stop access to the common learning they need to assist them in their mandates to effectively serve Canada and Canadians. The creation of the CSPS is concrete evidence that the Government of Canada is committed to investing in its people and supporting their continuous learning.

I would like to thank the staff of the School for their hard work which, in addition to maintaining existing operations, also helped to ensure the smooth transition to the Canada School of Public Service.

Reg Alcock
President of the Treasury Board
and Minister responsible for the Canadian Wheat Board

1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Departmental Performance Report (DPR) for the Canadian Centre for Management Development.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003–2004 Departmental Performance Reports Preparation Guide and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003–2004.

Name: _____

Title: President and Chief Executive Officer
Canada School of Public Service

Date: AUG AOUT 3 0 2004

2.0 Performance Summary

2.1 Progress and Performance

The raison d'être of the former Canadian Centre for Management Development (CCMD) was to encourage a learning culture in the Public Service of Canada, build the capacity of the Public Service management community and support the learning needs of Public Service managers. CCMD's two key strategic results were:

- *knowledge acquisition* – to be a centre of expertise in governance, public sector management and leadership; and
- *knowledge transfer* – to be a service provider, helping to prepare Public Service managers to serve Canada and Canadians in the knowledge age.

The table below highlights significant achievements in 2003–2004.

Developing and Disseminating Knowledge Products	**Expectations Met**
1. Develop and Disseminate Knowledge Products	• launched research program in January focusing on topical public administration issues; first publication released in February. • held three round-tables on employee engagement, managing Canada-US relations and managing communications. • released four publications on critical management issues. • research by Senior Fellows contributed to publications on public service transition and the new North America.
2. Strengthen Linkages with Universities and Community Colleges	• advanced standing achieved for Direxion program with three universities; new mentoring and federal public servant-in-residence initiatives launched; hosted 17th Annual University Seminar, including the annual Manion Lecture and research symposium with Canadian Association of Programs in Public Administration. • started negotiations on pilot projects to test the capacity of community colleges to meet the corporate learning needs of federal public servants.
3. Share Canadian Public Sector Management Expertise Abroad and Bring Best Practices From Other Countries Back Home	• completed research on public sector learning and development practices in seven countries. • helped the Mexican government develop an e-learning service modelled after Campus*direct*. • key ongoing projects – Technical Cooperation Project with Brazil National School of Public Administration and Public Sector Reform Project with the Presidential Administration of Russia. • responded to transfer of expertise requests from international sister organizations in South Africa, China and Jamaica.
Provide Learning Services	**Expectations Met**
1. Provide Learning Services	• redesigned the learning programs for senior leaders and pilot tested an orientation session for Ministers. • managed learning services that reached over 22,000 participants

through Campus*direct*, classroom courses, conferences/special events and research.
- contributed to the awareness and implementation of modern comptrollership principles and practices across the Public Service management community.

Building Public Service Capacity	Expectations Met
1. Build a Diverse Workforce that is Representative of the Canadian Population	▪ delivered learning programs to public service managers, which support the government's diversity objectives.
2. Foster a Workplace in Which Employees Feel Comfortable Using the Official Language of Their Choice	▪ promoted official language awareness and understanding among managers by conducting a roundtable on official languages in the workplace, and provided training on managers' roles and responsibilities and courses to minority linguistic communities.

Building the Canada School of Public Service	Additional Results
1. Build the Canada School of Public Service	▪ Board of Governors approved the organization concept in June 2003 and strategic vision in December 2003. ▪ Memorandum of Understanding completed with the Public Service Commission in December 2003. ▪ successful transition and opened the School on April 1, 2004.
2. Organize to Service Public Service Learning Needs	▪ finalized the School's governance and organization structure. ▪ initiated work to review the curriculum, prepare blended learning models, and develop a national service delivery network and new financing framework.
3. Implement Management Framework	▪ Board of Governors approved the policies for internal audit and program evaluation and an internal audit plan in June 2003. ▪ management excellence baseline assessment completed and reviews of operational policies and pricing/costing launched. ▪ discussions launched with the Public Services Commission and Public Works and Government Services on shared information technology services. ▪ appointed champions for values, ethics and internal disclosure.

2.2 Parliamentary Committee Recommendations

While the work of the former Canadian Centre for Management Development was acknowledged extensively in Parliamentary Committee proceedings leading to passage of the *Public Service Modernization Act*, no Parliamentary Committee recommendations were received by the organization.

Similarly, the Auditor General (November 2003 Report – Chapter 2) acknowledged the Canadian Centre for Management Development's course development and provision of learning opportunities on accountability and ethics in Government; no recommendations were received by the organization.

3.0 Context

3.1 Who We Are

Canada is a leader in investing in the knowledge and skills of its people to meet the challenges and opportunities of the knowledge age. The Public Service, as an organization dedicated to serving the needs of Canadians and their government, needs to be at the forefront in terms of continuous learning, knowledge and skills development. In 2003–2004, CCMD was a leading partner in contributing to this culture of lifelong learning by supporting the learning and development needs of Public Service managers and helping to build the capacity of the Public Service management community.

The past year was also a year of transition. Bill C-25, the *Public Service Modernization Act* (PSMA), was tabled in Parliament on 6 February 2003 and received Royal Assent on 7 November 2003. The PSMA enacted a new *Public Service Employment Act* (PSEA) and *Public Service Labour Relations Act* (PSLRA), and amended the *Canadian Centre for Management Development Act* (CCMD Act) and the *Financial Administration Act* (FAA).

The modifications to the CCMD Act established the new Canada School of Public Service. As a single focal point of expertise in public administration and related learning within the federal public service, the School integrates CCMD and, from the Public Service Commission, Training and Development Canada (TDC) and Language Training Canada (LTC).

The need to unify public service learning is one of the key premises in the creation of the School. The School is well placed to help Treasury Board, as the employer, implement the learning components of the building blocks for a modern public service. The aim is build recognition that training and learning are *essential* and a *prerequisite* to achieving service excellence to Canadians.

The School's mandate is to:

- encourage pride and excellence in public service;
- foster a sense of common purpose, values and traditions;
- support common learning and development needs;
- assist deputy heads meet their organizations' learning needs; and
- pursue excellence in public sector management and public administration.

3.2 Managing Change/Transition

The Treasury Board Secretariat tasked CCMD and the PSC, early in 2003, to begin initial transition work to launch the new School. Essential tasks in 2003–2004 included:

- financial management/comptrollership activities to begin development of a multi-year fiscal framework for the financial integrity and sustainability of the School;
- training products and services activities to integrate CCMD, TDC and LTC training offerings and begin the process of providing clearer, more consistent/ comprehensive programming;
- organization development/human resources activities to support CCMD, TDC and LTC integration;
- asset integration activities to ensure the physical infrastructure was in place to support initial School operations;
- information management and technology activities to harmonize CCMD, TDC and LTC systems/processes and the electronic infrastructure of the School; as well as
- initial corporate planning/business development activities to position the School for the future.

The initial integration of people, systems, programs and services to launch the School on April 1, 2004 was a major change initiative. The early identification of key activities, the results to be achieved, assignment of accountabilities and preparation of a work plan contributed to managing the technical risks of this undertaking. Most important however were:

- the close collaboration between CCMD and the PSC to ensure a smooth transition;
- the consistent messaging and active communication on the part of senior managers to engage employees, create, through the Board of Governors, a clear vision for the future; and
- our extensive consultations throughout the change process with stakeholder groups including clients, regional and territorial federal councils and potential partners in design and delivery, and in research.

The School's timely opening on April 1, 2004 represents a significant achievement. More work will be required in 2004–2005 and 2005–2006 however to fully implement the operational and organizational aspects of the School.

3.3 Results-Oriented Organization Structure

During 2003–2004, CCMD tested a results-oriented organization structure comprising five organization clusters. These clusters are intended to serve as the basis for implementing the School's organizational framework:

Corporate Management	▪ The President's Office ▪ Policy, Planning and Communications ▪ Corporate Services ▪ Human Resources
Client Relations and Partnerships	▪ client registration (i.e.: the School's registrar); ▪ advice to departments/agencies on organizational learning; ▪ outreach activities; ▪ delivery of tailored, large-scale and just-in-time learning opportunities such as conferences and events; ▪ regional delivery of School programs through a province-by-province service delivery network; ▪ partnership development; and ▪ international learning programs.
Leadership and Learning Centres	▪ leadership and career development; ▪ public administration/management development; ▪ professional development/train-the-trainers; and ▪ official languages training.
Research and University Relations	▪ basic research of contemporary governance, public administration, management, leadership and learning; ▪ applied and action research on pressing public sector challenges; ▪ university and community colleges relations, negotiations and accreditation; and ▪ national and international partners and networks.
Knowledge Management and Advanced Education	▪ expertise in adult learning and learning delivery methods including computer-assisted learning and distance learning (e.g.: web-casting and videoconferencing); and ▪ knowledge management expertise (i.e.: management information, client intelligence, intellectual asset management and knowledge and expertise sharing).

Organization and Accountability

CCMD's activities focused on a single business line and contributed, through learning, to building and maintaining modern, professional management capabilities within the Public Service. Building on these activities, the School will serve the same purpose but for a broader clientele that includes all public servants.

Governance

Building on CCMD's experience, the School's governance structures is a rigorous model, intended to reflect best practices in public administration. It includes:

- a **Board of Governors** that is established in legislation and responsible for the conduct and management of the School; chaired by the Clerk of the Privy Council and Secretary to Cabinet, the Board of Governors meets twice during each fiscal year.
- the position of **President** which is also established in legislation; the President is the chief executive officer of the School.
- a **Senior Vice President**, responsible for the Learning and Leadership Centres.
- an **Executive Committee** which oversees the general direction and work of the School; it meets weekly and also conducts special purpose meetings in November to approve strategic directions/priorities, in March to approve branch business plans/budgets and in September and in January to review progress and approve course corrections. It also acts as special purpose committees, such as a Policy Committee, a Human Resources Committee and a Strategic IM/IT Committee, to deal with key issues.
- an **Internal Audit and Evaluation Committee** to oversee the application of the School's Internal Audit and Evaluation policies.
- a **Management Committee** to assist with the operations of the School; the Committee meets twice per year; in December, to inform managers of the Board's decisions on strategic directions and priorities for the coming year; and in April, to discuss annual business plans and their implementation.

3.4 Our Partners

CCMD works in cooperation with a range of partners to meet the learning needs of the Public Service:

- Treasury Board Secretariat to identify the anticipated common learning needs of the Public Service and appropriately resource the design, development and delivery of learning opportunities;
- other federal departments and agencies to support the achievement of their common as well as unique operational learning needs;
- leading Canadian public service practitioners, academics, educational and other institutions to research, design, develop and deliver learning opportunities; and
- international sister organizations and project participants to identify and exchange best practices in public administration.

4.0 Performance Discussion

4.1 Model for Results-Based Performance

The contributions to our strategic outcome are highlighted in the table below.

Strategic Outcome	**Expenditures*/FTEs**
Public Servants Have the Common Learning Required to Effectively Serve Canada and Canadians.	$34.5m 240.5 FTEs
Intermediate Outcomes	
Increased Take Up of Common Learning Opportunities by Individuals and Organizations.	
Increased Departmental Acknowledgement and Systematic Investment in Learning Opportunities.	
Increased Awareness of Learning Opportunities and Recognition as Learning *Supplier of Choice*.	
Immediate Outcomes	**Expenditures*/FTEs**
Knowledge Acquisition: Development and Dissemination of Knowledge Products that Respond to Important Public Administration Issues and Contribute to the Development of the Public Service.	$5.3m 67 FTEs
Knowledge Transfer: Provision of Learning Services that Address the Common Learning Requirements for the Public Service of Canada.	$29.1m 173 FTEs
Plans and Priorities *(2003-2004)*	**Expenditures**
	Planned / **Actual**
1. Develop and Disseminate Knowledge Products (Sections: 4.2.1/4.2.3).	$3.0m / $2.4m
2. Strengthen Linkages with Universities and Community Colleges (Section: 4.2.1).	n.a / n.a.
3. Share Canadian Public Sector Management Expertise Abroad and Bring Best Practices From Other Countries Back Home (Section 4.2.1).	$1.1m / $1.2m
4. Provide Learning Services (Section 4.2.2).	$21.2m / $18.1m
5. Build the Canada School of Public Service (Sections 4.2.3/ 4.2.4). **	- / $2.1m
Program, Resources and Results Linkages * **	

Notes:

* Expenditures listed in the Plans and Priorities section do not include costs associated with supporting those activities (e.g. corporate services). The "n.a". indicates the expenditure was less than $100,000.

** **New**, in-year priority that necessitated internal reallocations of funds to support key transition change management activities. The Planned Spending does not include supplemental transition resources provided by Treasury Board [TB Authority No 831132 $1.9m, see financial table A.1] in the fourth quarter 2003/2004; this timing contributed to CCMD's lapsing of a portion of its resources.

*** Additional information is available on the Canada School of Public Service website [http://www.myschool-monecole.gc.ca].

4.2 Performance Results

CCMD 2003–2004 performance results are highlighted by performance measures and important achievements in each of four, major strategic themes involving the development and dissemination of knowledge products, the provision of learning services, Public Service/CCMD capacity building and the building of the Canada School of Public Service. Annex C provides additional details on participation in CCMD programs and course offerings.

4.2.1 Developing and Disseminating Knowledge Products

The development and dissemination of knowledge products that contribute to common learning needs and building Public Service capacities are the result of processes to:

- create and acquire applied training and learning knowledge; and
- deliver relevant, timely and accessible training/learning experiences nationally, regionally and locally.

To achieve its strategic agenda, CCMD is focused on:

- the cost-effective development and dissemination of knowledge products;
- opportunities to increase access to CCMD learning products by partnering with leading universities and community colleges; and
- sharing international best practices in public administration.

Performance Measure: *Successfully develop and disseminate knowledge products*

Achievements:

(a) launched in January, the basic research program focused on six core areas including responsible government, accountability, horizontal initiatives, legitimacy and confidence in government, comparative trends in public management and Canada's model of public service; the first publication was released in February.

(b) work continued in applied research and action-research round-tables; three new roundtables were launched on Employee Engagement, Managing Canada-US Relations and Managing Communications.

(c) four publications were released on critical management issues.

(d) Senior Fellows contributed to CCMD's knowledge development activities with two publications.

Additional publication information is available on the Canada School of Public Service website [http://www.myschool-monecole.gc.ca].

Performance Measure: *Strengthen linkages with universities and community colleges*

Achievements:

(a) the Direxion program achieved advanced standing with three universities.

(b) new initiatives were launched to support the public administration discipline including:

- Young Mentorship, which links young scholars with federal public service executives;
- the federal public servant-in-residence initiative, which provides federal executives opportunities to teach and conduct research at recognized Canadian universities; and
- the academic-in-residence program, which provides academics direct access to senior practitioners and allows scholars to collaborate with federal public servants in applied research.

(c) Deputy Minister champions continue to act as lead contacts for five Canadian schools of public administration.

(d) the 17th Annual University Seminar, including the annual Manion Lecture and the second annual research symposium with Canadian Association of Programs in Public Administration were hosted.

(e) started negotiations with various community colleges across Canada to explore pilot projects to test the capacity of community colleges to meet the corporate learning needs of federal public servants.

Performance Measure: S*hare Canadian public sector management expertise abroad and bring best practices from other countries back home.*

Achievements:

(a) completed a research project on public sector learning and development practices in seven countries.

(b) with funding from the Institute for Connectivity in the Americas, helped the Mexican government develop an e-learning service; @CampusMexico, which is modeled after Campus*direct*, will provide training to 300,000 public servants.

(c) participation continued on the Technical Cooperation Project with Brazil National School of Public Administration (ENAP) and the Public Sector Reform Project with the Presidential Administration of Russia.

(d) responded to requests for CCMD expertise from international sister organizations – South African management Development Institute (SAMDI), Chinese School of Public Administration and the Management and Development Institute of Jamaica (MIND).

4.2.2 Providing Learning Services

CCMD learning services are the critical link to engaging managers and institutionalizing a culture of continuous learning and management excellence in the Public Service. To achieve its strategic agenda, CCMD is focused on the provision of learning services that anticipate learning needs and deliver effective learning opportunities.

Performance Measure: *Successfully provide learning services.*

Achievements (*key service delivery statistics are highlighted in Annex C*):

(a) CCMD continued to manage the provision of a wide range of evidenced-based learning services including classroom courses, armchair discussions, conferences and special events.

(b) Campus*direct*, launched in April 2003, provided access to 22 Public Service specific courses, 140 commercial courses, monthly facilitated workshops and a learner support contact centre; Year 1 results, including use by 5,634 subscribers and the launch of 357 courses plus a learner recommendation rate of 92%, have exceeded expectations.

(c) redesigned the learning programs for senior leaders, including the delivery of programs such as an advanced seminar on the new North America for both Deputy Ministers and Assistant Deputy Ministers.

(d) conducted research and consultations to define the learning needs of Heads of Agencies and Deputy Minister and Assistant Deputy Minister level executives making a transition into the Public Service from outside organizations.

(e) implemented a four part program structure to meet the needs of all senior leaders in terms of orientation, core management, advanced learning and horizontal, community-building programs.

(f) researched, consulted, completed a needs analysis and partial design for elements of both an orientation and ongoing learning program for Ministers, Ministers of State, Parliamentary and exempt staff.

4.2.3 Capacity Building

CCMD capacity building activities – across the Public Service and within CCMD – contribute to the Government of Canada's commitments to common learning and to the representativeness of the Public Service of Canada.

To achieve its strategic agenda, CCMD is focused on building a diverse workforce that is representative of the Canadian population, fostering a workplace in which employees feel comfortable using the official language of their choice, and encouraging a learning culture.

Performance Measure: *Build a diverse workforce that is representative of the Canadian population.*

Achievements (across the Public Service):

(a) delivered learning programs to public service managers in support of the government's diversity objectives (e.g.: Diversity: Vision and Action).

Achievements (within CCMD):

(a) engaged a Senior Advisor on Diversity.

(b) funded and staffed a new Human Resources position accountable for employment equity advisory services, programming, monitoring and reporting.

(c) developed internal policies on employment equity and duty to accommodate and created an employment equity committee.

(d) continued to address the representativeness gap for visible minorities using a range of staffing and recruitment approaches and exceeded the labour market representation for women, aboriginal persons and persons with disabilities.

Performance Measure: *Foster a workplace in which employees feel comfortable using the official language of their choice.*

Achievements (within CCMD):

(a) actively encouraged employees to use the official language of their choice in the workplace and made work aids – such as computer programs and software – available in both official languages.

(b) provided language training to executives and feeder group employees to meet CCMD language profile requirements; all executives at CCMD meet the CBC levels, with the exception of one newly deployed executive who is on language training.

(c) provided group lessons and tutoring sessions to employees seeking to maintain and enhance their language skills.

Achievements (across the Public Service):

(a) promoted awareness and understanding of official languages among managers at the Public Service-wide level.

(b) conducted an Action Research Roundtable on Official Languages in the Workplace.

(c) provided select training programs, such as the Management Trainee Program, which teaches the roles and responsibilities of managers in official languages.

(d) offered courses to minority linguistic communities.

(e) supported and provided a financial contribution to the Council of Champions of Official Languages.

Performance Measure: *Foster a learning culture.*

Achievements:

(a) invested in a Campus*direct* membership for all employees, which brings a suite of over 162 self-directed courses to employee desktops.

(b) encouraged all employees to develop learning plans and invested over $320,000 in formal staff learning and development, which amounts to 3.76% of salary envelope – exceeding the 2003-2004 target of 3.5% and is 0.5% above the investment in 2002–2003.

4.2.4 Building the Canada School of Public Service

While it was business as usual providing learning opportunities to support the learning, training and development needs of public service managers, significant preparatory work was undertaken that ensured a smooth transition to the Canada School of Public Service.

To successfully open the School, CCMD focused on three key goals to:

- successfully bring CCMD, TDC and LTC together to create a single new organization dedicated to serving the learning needs of the Public Service of Canada;
- organize the School's product and service offerings to best serve Public Service learning needs; and
- strengthen the School's management practices consistent with the principles of modern comptrollership

Performance Measure: *Successfully bring CCMD, TDC and LTC together to create a single new organization.*

Achievements:

(a) Canada School of Public Service organization concept approved by the Board of Governors in June 2003.

(b) decision made in the Fall 2003 to include Language Training Canada.

(c) strategic vision approved by the Board of Governors in December 2003.

(d) Memorandum of Understanding negotiated with PSC in December 2003 to permit TDC and LTC to work under the leadership of the President of CCMD.

(e) harmonized and integrated critical systems, services and procedures.

(f) Canada School of Public Service – including CCMD, TDC and LTC – successfully opened April 1, 2004.

Performance Measure: *Organize to serve Public Service learning needs.*

Achievements:

(a) Canada School of Public Service governance and organization structure finalized.

(b) curriculum review launched to align School curriculum with core Public Service learning needs.

(c) blended learning model under development.

(d) development of a province-by province and National Capital Region service delivery network initiated.

(e) development of a new financing framework initiated.

Performance Measure: *Strengthen management practices consistent with the principles of modern comptrollership.*

Achievements:

(a) planning cycle consistent with new governance structure for the Canada School approved by Board of Governors in June 2003.

(b) internal audit and program evaluation policies and an internal audit plan approved by the Board of Governors in June 2003; established the Internal Audit and Program Evaluation Committee; and internal audit of the revenue projection process completed in March 2004.

(c) management excellence base-line self-assessment completed March 2004, which will contribute to a comprehensive management improvement plan; Annex B provides additional information.

(d) operational review working group established and reviews launched of: operational policies to ensure compliance; overhead to reduce costs; and, approaches to pricing and costing.

(e) initiated discussions with the Public Service Commission and Public Works and Government Services Canada on a shared service model for IT services.

(f) appointed champions for values and ethics and internal disclosure.

4.2.5 Contribution to Government-wide Initiatives

Modern Comptrollership

Modern Comptrollership is premised on the sound management of resources and effective decision-making. Its aim is to provide managers with integrated financial and non-financial performance information, a sound approach to risk management, appropriate control systems and a shared set of values and ethics. CCMD learning programs focused on these principles to equip public service managers with the requisite skills, competencies and understanding of their roles and responsibilities to function effectively in a modern comptrollership environment.

Sustainable Development

The Government of Canada is committed to sustainable development. The commitment recognizes that sustainable development should be integrated into the way the government defines its business and renders its decisions. CCMD/Canada School of Public Service learning programs are being reviewed to determine where and how references to sustainable development could be made.

5.0 Other References and Information

The following provide useful links to the School's website as well as important documents/publications.

Selected Websites	
Canada School Public Service	http://www.myschool-monecole.gc.ca
Treasury Board Secretariat	http://www.tbs-sct.gc.ca
Public Service Commission	http://www.psc-cfp.gc.ca
Public Service Human Resource Management Agency	http://www.tbs-sct.gc.ca/pshrmac-agrhfpc/
Selected Documents – Building Blocks of a Modern Public Service	
Continuous Learning Policy	http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfpc_e.asp
Values & Ethics Code	http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_e.asp
Action Plan for Official Languages	http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/default.asp?Language=E&page=actionplan
Management Accountability Framework	http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp
Guidance for Deputy Ministers	http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=E&doc=gdm-gsm/gdm-gsm_doc_e.htm
Public Service Modernization Act	http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/whats_new/psma_e.htm

Annex A: Financial Information

Table A.1: Summary of Voted Appropriations

This table explains the way Parliament votes resources to CCMD.

Financial Requirements by Authority ($ thousands)

		2003-2004			
Vote	Canadian Centre for Management Development	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities (note 1)	Total Actual Spending
05	Operating expenditures (note 2)	25,719	25,719	32,362	28,058
n.d.	Capital expenditures	-	-	-	-
05	Grants and Contributions	175	175	175	168
(S)	EBP	1,472	1,472	2,536	2,536
(S)	Spending on proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	14	-
(S)	Expenditures pursuant to paragraph 29.1(1) of the Financial Administration Act (note 3)	-	-	3,704	3,704
	Total Department	**27,366**	**27,366**	**38,791**	**34,466**

Note 1: Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

Note 2: The main difference between the vote 05 planned spending and authorities is explained as follows:

Program integrity	2688
Transition funding (note 4)	1979
Contribution towards government-wide $1 billion target for reallocation	-200
Carry forward from 2002-2003	1180
E-Learning Service Project (Campus Direct)	-396
Diversity Vision & Action	281
Modern Comptrollership	804
Internal Audit	53
Collective Agreements	254
	6643

Note 3: This amount represents the additional revenues made in surplus of the non-respendable revenue total.

Note 4: Funds for the Human Resource Modernization (creation of the Canada School of Public Service) received in the Supplementary B.

Table A.2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table explains the way resources outlined in Table 1 were used by CCMD and shows the net cost of the Program to the Crown by adding the cost of services provided by Public Works and Government Services Canada.

Departmental Planned versus Actual Spending ($ thousands)

	2003-2004			
Business Line	**Total Main Estimates**	**Total Planned Spending**	**Total Authorities (note 1)**	**Total Actual Spending**
FTEs	n/a	250	n/a	240.5
Operating	25,719	25,719	32,362	28,058
Capital	-	-	-	-
Grants & Contributions	175	175	175	168
Statutory	1,472	1,472	6,254	6,240
Total Gross Expenditures	27,366	27,366	38,791	34,466
Less: Respendable Revenues	-	-	-	(3,704)
Total Net Expenditures	27,366	27,366	38,791	30,762
Other Revenues and Expenditures				
Non-respendable Revenues	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)
Cost of services provided by other departments	2,292.5	2,292.5	2,477	2,477
Net Cost of the Program	**20,659**	**20,659**	**32,268**	**24,239**

Note 1: Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

Table A.3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table provides an historical perspective on the use of resources by CCMD. The increase in spending over the years results from the tenfold expansion in the client base of the Centre and the growing demand for programs offered on a cost-recovery basis.

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending ($ thousands)

			2003-2004			
Business Line	**Actual 2001-2002**	**Actual 2002-2003**	**Total Main Estimates**	**Total Planned Spending**	**Total Authorities (note 1)**	**Total Actual Spending**
Canadian Centre for Management Development	26,893	32,519	27,366	27,366	38,791	34,466
Total	**26,893**	**32,519**	**27,366**	**27,366**	**38,791**	**34,466**

Note 1: Includes Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.

In the framework to Modernize Human Resources Management in the Public Service, in 2003–2004 the Canadian Centre for Management Development received through the Supplementary Estimates (B), an additional amount for its operational budget.

Funding has been allowed to support transition activities completed prior to the stand up of the Canada School of Public Service on 1 April 2004 and its initial operations.

Since the approval and confirmation of the amount was received only in March 2004, the Canadian Centre for Management Development cash managed transition activities through the year within the confirmed authorities. This late approval explains partially the 2003–2004 Public Accounts lapse.

Table A.4: Respendable Revenues Pursuant To Section 29.1(1) of the *Financial Administration Act*

This table compares forecast and actual revenues for CCMD. Again, the increased revenue-generating activities over the years results from the expansion in the client base of the Centre and increased program offerings.

Revenues ($ thousands)

			2003-2004		
Business Line	**Actual 2001-2002**	**Actual 2002-2003**	**Planned Revenues**	**Total Authorities**	**Actual**
Respendable Revenues					
Canadian Centre for Management Development	-	-	-	-	-
Unplanned	8,579	4,243	-	-	3,704
Total Respendable Revenues	8,579	4,243	-	-	3,704
Non-Respendable Revenues					
Canadian Centre for Management Development	-	7,500	9,000	9,000	9,000
Unplanned	-	-	-	-	-
Total Non-Respendable Revenues	-	7,500	9,000	9,000	9,000
Total Revenues	**8,579**	**11,743**	**9,000**	**9,000**	**12,704**

The Canadian Centre for Management Development received in 2003–2004 an authority for an amount of $9 million of non-respendable revenue. In addition, the CCMD produced an additional $3.7 million of revenues. This increase is explained by the expansion in the client base of the Centre and the growing demand for programs offered on a cost recovery basis.

Table A.5: Transfer Payments

This table provides an historical perspective on how much was transferred by CCMD to other organizations over the years. The intention of this small contributions fund is for the Centre to support the activities of others, such as the Institute for Public Administration of Canada, which are working towards the same goals.

Summary of Transfer Payments ($ thousands)

			2003-2004			
Canadian Centre for Management Development	**Actual 2001-02**	**Actual 2002-03**	**Main Estimates**	**Total Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
GRANTS						
Grant 1	-	-	-	-	-	-
Total Grants	-	-	-	-	-	-
CONTRIBUTIONS						
Contribution 1	154	170	175	175	175	168
Total Contributions	154	170	175	175	175	168
Total Transfer Payments	**154**	**170**	**175**	**175**	**175**	**168**

Table A.6: CCMD Financial Statements

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT
Management Responsibility for Financial Statements

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2004 and all information contained in this report rests with departmental management.

These statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board Accounting Standards based upon generally accepted accounting principles, using management's best estimates and judgements where appropriate. Readers of these statements are cautioned that the financial statements are not necessarily complete; certain assets, liabilities and expenses are only recorded at a government-wide level at this time. These statements should be read within the context of the significant accounting policies set out in the Notes.

Management has developed and maintains books, records, internal controls and management practices, designed to provide reasonable assurance that the Government's assets are safeguarded and controlled, resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with the Financial Administration Act and regulations as well as the Centre's policies and statutory requirements. Management is also supported and assisted by a program of internal audit services.

Janice Cochrane
President

Bill Doering
Senior Financial Officer

Ottawa, Canada
Date:

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Statement of Financial Position (unaudited)

as at 31 March, 2004

ASSETS

	Current Year Actual	Prior Year Actual
Financial Assets:		
Cash	$7,040	$0
Receivables (Schedule 1)	$400,709	$1,729,396
Loans and advances (Schedule 2)	$23,737	$4,289
Total Financial Assets	$431,486	$1,733,685
Non-financial Assets		
Prepayments	$0	$17,787
Capital assets (Schedule 3)	$1,846,040	$946,867
Total non-financial assets	$1,846,040	$964,654
TOTAL ASSETS	$2,277,526	$2,698,339

LIABILITIES

Accounts payable and accrued liabilities		
Federal government departments and agencies	$1,616,026	$1,466,876
Others	$5,346,847	$3,334,589
Allowances for employee benefits	$1,243,449	$1,036,042
Deferred revenue (Schedule 4)	$3,838	$7,378
Suspense accounts	$21,303	$1,869
Specified purpose and other liability accounts	$13,787	$13,787
TOTAL LIABILITIES	$8,245,251	$5,860,540
NET ASSETS / LIABILITIES (Schedule 5)	-$5,967,725	-$3,162,201

The accompanying notes and schedules form an integral part of these Statements.
Amounts may not agree due to rounding.

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Statement of Operations (unaudited)

for the year ended 31 March, 2004

	Current Year Actual	Prior Year Actual
Revenues		
Sales of courses, training	$12,715,227	$11,766,199
Other	$19,009	$335
Total Revenues	$12,734,236	$11,766,534
Expenses		
Operating expenses (Schedule 6)	$35,858,596	$33,857,405
Transfer payments	$168,271	$170,000
Amortization	$187,294	$94,260
Other	$2,282	$5,610
Total expenses	$36,216,443	$34,127,275
Net results for the year	-$23,482,207	-$22,360,742
Net liabilities, beginning of the year	-$3,162,200	-$4,771,387
Net cash provided by the government	$18,199,214	$21,953,828
Services provided without charge	$2,477,468	$2,016,100
Net liabilities, end of the year	-$5,967,725	-$3,162,200

The accompanying notes and schedules form an integral part of these statements.
Amounts may not agree due to rounding.

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Statement of Cash Flow (unaudited)

for the year ended 31 March, 2004

	Current Year Actual	Prior Year Actual
Operating Activities		
Net results	$23,482,207	$22,360,742
Non-cash items included in net results		
Amortization of capital assets	-$187,294	-$94,260
Allowance for bad debts	$0	-$150
Services provided without charge	-$2,477,468	-$2,016,100
	-$2,664,762	-$2,110,510
Statement of financial position adjustments		
Decrease (increase) in liabilities	-$2,384,711	-$536,905
Increase (decrease) in cash, receivables and prepayments	-$1,337,235	$1,476,069
	-$3,721,946	$939,163
Cash applied to operating activities	$17,095,499	$21,189,395
Investing Activities:		
Acquisitions of capital assets (Schedule 3)	$1,086,467	$747,652
Increase (decrease) in loans, investments and advances	$17,248	$16,780
Cash Used in Investing Activities	$1,103,715	$764,432
Net Cash Provided by Government	$18,199,214	$21,953,828

The accompanying notes and schedules form an integral part of these financial statements.
Amounts may not agree due to rounding.

Notes to the Financial Statements (unaudited)
Year ended March 31, 2004

1. Authority and Objectives

The Canadian Centre for Management Development was established in 1991 by the *Canadian Centre for Management Development Act* and is a departmental corporation named in Schedule II of the Financial Administration Act. The Canadian Centre for Management Development is dedicated to excellence in learning and in research into public sector management, enhancing public sector management capabilities, and promoting a strong learning culture in the federal public service. The Centre focuses on the orientation, training and development of managers in the federal sector. It also has a capability to undertake management research and to develop teaching cases to enhance and broaden the range of management courses offered by the federal government. The Centre has a budgetary lapsing authority to fund its operating and contribution expenses. Also, the Centre has the authority to respend its revenues pursuant to section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*.

On April 1, 2004, amendments to the *Canadian Centre for Management Development Act* were proclaimed. Among other things, these amendments changed the name of the organization to the Canada School of Public Service (CSPS). Under the amended legislation, now entitled the *Canada School of Public Service Act*, the School is a continuation of the former organization, with an expanded mandate.

The CSPS amalgamates the Canadian Centre for Management Development, Training and Development Canada and Language Training Canada. The CSPS will have a lead role in helping the employer implement the learning components of the building blocks for a modern Public Service and developing a unified approach to serving the common learning and development needs throughout the Public Service.

2. Significant Accounting Policies

(a) These financial statements have been prepared on an accrual basis of accounting in accordance with Treasury Board Accounting Standards. These Standards are based on generally accepted accounting principles in Canada. The primary source of the accounting principles is from the recommendations of the Public Sector Accounting Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants supplemented by the recommendations of the Accounting Standards Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants for situations not covered by the Public Sector Accounting Board. Readers of these financial statements are cautioned that the introduction of accrual accounting at the departmental level is evolutionary. Not all assets, liabilities and expenses applicable to a department are recorded at the departmental level at this time. As such, the financial statements are not necessarily complete. The accompanying notes provide additional detail and should be read with care. All such assets, liabilities and expenses are recorded at a government-wide level in the financial statements of the Government of Canada.

(b) Parliamentary Appropriation – the Canadian Centre for Management Development is financed in part through Parliamentary appropriations and in part from its own revenue

generating activities. Appropriations provided to the Centre do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles. Appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Schedule 8 provides further details on the source and disposition of these authorities and the respendable revenues and Schedule 9 provides a high-level reconciliation between the two bases of reporting.

(c) Reporting Entity – the reporting entity is the Canadian Centre for Management Development.

(d) All departments, including agencies and departmental corporations operate within the Consolidated Revenue Fund (CRF). The CRF is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements made by departments are paid from the CRF. Net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments.

(e) Basis of Financial Reporting – revenue and expense transactions and any related asset and liability accounts between organization units within the Centre have been eliminated.

(f) Revenues – these are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues. Revenues that have been received but not yet earned are disclosed in Schedule 4 – Deferred Revenue.

(g) Expenses – these are recorded when the underlying transaction or expense occurred subject to the following:

- Contributions are recognized in the year in which the recipient has met the eligibility criteria.
- Employee termination benefits are expensed by departments as paid. No estimated accruals are recorded at the departmental level. Any accrual of these benefits is recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- Vacation pay and overtime are expensed in the year that the entitlement occurs.
- Contributions to superannuation plans are recognized in the period that the contributions are made. Actuarial surpluses or deficiencies are not recorded in the department's books but are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- Environmental liabilities are not recognized in the departmental books of accounts but are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- Services provided without charge by other government departments are recorded as operating expenses. The following are the more significant types of service provided without charge but recorded as operating expenses: accommodation and banking services provided by Public Works and Government Services Canada - $1,733,100; contributions covering employer's share of employees insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat - $744,368.
- Payments to Crown Corporations are reflected as other expenses. These payments are flow through payments for other than Loans, Investments and Advances whereby the department acts as the intermediary to effect the payment to the Crown Corporation. The Centre did not make any payments to Crown Corporations.

(h) Receivables – these are stated at amounts expected to be ultimately realized. A provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

(i) Allowances for Loans, Investments and Advances – except for loans related to repayable contributions, allowances for collectibility, significant concessionary terms and risk of loss are not recorded in departmental financial statements but are recorded centrally by Treasury Board Secretariat for inclusion in the government-wide financial statements.

(j) Capital Assets – all assets treated as capital assets under Public Sector Accounting Board Recommendations plus leasehold improvements having an initial cost of $10,000 or more are recorded at their acquisition cost. The capitalization of software and leasehold improvements has been done on a prospective basis as of April 1, 2001. Any costs incurred prior to this date have been expensed. Capital assets do not include intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value, assets located on Indian Reserves and museum collections. Amortization of capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the capital asset as follows:

Asset Class	Amortization Period
Machinery and equipment	5 years
Informatics hardware	5 years
Informatics software	7 years
Motor vehicles	4 years
Leasehold improvements	20 years

(k) Foreign Currency Transactions – transactions involving foreign currencies are translated into Canadian dollar equivalents using rates of exchange in effect at the time of those transactions. Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated using exchange rates in effect on March 31st.

3. Changes in Accounting Policies

There have been no material changes in accounting policies.

4. Contingent Liabilities

In the normal course of its operations, the department becomes involved in various legal actions. Some of these potential liabilities may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded on the government's consolidated financial statements. These estimated liabilities are not recognized on the department's financial statement as a liability until the amount of the liability is firmly established. There are no contingent liabilities.

5. Measurement Uncertainty

The preparation of financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements,

management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant item where estimates are used is amortization of fixed assets.

6. Related Party Transactions

The department is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments and Crown Corporations. The department enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises except that certain services, as defined previously, are provided without charge.

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Schedules to the Financial Statements (unaudited)
Year ended March 31, 2004

Schedule 1 - Receivables (Net of allowances)

	Current Year	Prior Year
Other Government Departments	$381,599	$1,683,563
External Parties	$19,110	$45,834
Total	$400,709	$1,729,396

(Prior year Receivables - Other Government Departments have been increased to correctly include the GST Refundable Advance Account balance of $128,882.)

Schedule 2 - Loans, Investments and Advances (Net of allowances)

	Current Year	Prior Year
Other Governments and Organizations	$0	$0
Other	$23,737	$4,289
Total	$23,737	$4,289

(Prior year Loans, Investments and Advances - Other Governments and Organizations have been decreased to correctly exclude the GST Refundable Advance Account balance of $128,882.)

Schedule 3 - Capital Assets

	Informatics Hardware	Informatics Purchased & Developed Software	Other Equipment	Motor Vehicles	Current Year	Prior Year
Cost - opening	$419,350	$708,103	$179,449	$24,101	$1,331,003	$583,351
Additions	$236,007	$809,355	$17,200	$23,905	$1,086,467	$747,652
Disposals	$0	$0	$0	-$24,101	-$24,101	$0
Write -downs	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Cost - closing	$655,357	$1,517,458	$196,649	$23,905	$2,393,369	$1,331,003
Acc. amortization - opening	-$271,857	$0	-$92,697	-$19,582	-$384,136	-$289,876
Disposals	$0	$0	$0	$24,101	$24,101	$0
Amortization for the period	-$56,597	-$101,158	-$23,526	-$6,013	-$187,294	-$94,260
Acc. amortization - closing	-$328,454	-$101,158	-$116,223	-$1,494	-$547,329	-$384,136
Net book value	$326,903	$1,416,300	$80,426	$22,411	$1,846,040	$946,867

Schedule 4 - Deferred Revenue

	Current Year	Prior Year
Payment in advance for courses to be presented next fiscal year	$3,838	$7,378

Schedule 5 - Net Assets/Liabilities

The Government includes in its revenues and expenses, the transactions of certain consolidated accounts established for specified purposes. Legislation requires that the revenues of these specified purpose accounts be earmarked, and that related payments and expenses be charged against such revenues. The transactions do not represent liabilities to third parties but are internally restricted for specific purposes.

	Current Year	Prior Year
Internally restricted - Specified Purpose Account	$13,787	$13,787
Total Internally Restricted Net Liabilities	$13,787	$13,787
Unrestricted Net Liabilities	$5,953,938	$3,148,414
Total Net Assets	$5,967,725	$3,162,201

Schedule 6 - Operating Expenses

	Current Year	Prior Year
Operating		
Personnel	$17,370,908	$15,643,586
Operating and maintenance	$18,487,688	$18,213,819
Total	$35,858,596	$33,857,405

Schedule 7 - Commitments

The nature of the Department's activity may result in some large multi-year contracts and obligations whereby the Department will be committed to make some future payments when the services/goods are rendered. The Department has no major commitments over the next five year that can be reasonably estimated.

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Thereafter
Loans and advances						
Transfer payments						
Acq.of capital assets						
Acq. of other goods/serv						
Other						
Total	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil

Schedule 8 - Source and Disposition of Authorities (Appropriations)

	Current Year	Prior Year
from Public Accounts		
Total available for use	$38,790,589	$35,384,152
Used in current year	$34,466,140	$32,518,546
Lapsed or (Overexpended)	$4,324,449	$2,865,606

Schedule 9 - Reconciliation of Net Results to Appropriations Used

	Current Year	Prior Year
Net Results	$23,482,207	$22,360,742
Adjustments for items not affecting appropriations		
Less: items recorded as expenses but not affecting appropriations		
amortization	$187,294	$94,260
bad debt allowance	$0	$150
allowance for vacation pay	$218,364	$235,610
allowance for time off in lieu	-$10,957	$22,308
refunds of previous years' expenses	-$47,746	-$665
adjustment of previous years accounts payable	$0	-$4,680
refunds of program expenses	$0	-$14,530
liabilities increased by other non-appropriated amounts	$17,789	$15,525
Services provided without charge	$2,477,468	$2,016,100
	$2,842,212	$2,364,078
	$20,639,995	$19,996,664
Add: items recorded as revenue but not affecting appropriations	$12,734,236	$11,766,534
	$33,374,231	$31,763,198
Adjustments for items not affecting Net Results but affecting appropriations		
Add: Expenditures		
Capital acquisitions	$1,086,467	$747,652
Inventory purchased and prepayments	$0	$5,607
Loans, investments and advances	$5,442	$2,089
	$1,091,909	$755,348
Total appropriations used as per Schedule 8 - Source and Disposition of Authorities	$34,466,140	$32,518,546

Annex B: Audits, Evaluations and Reviews in 2003 - 2004

Audits

Revenue Forecasting Review (Final Report: 31 March 2004)

On the basis of the Internal Audit Plan 2003–2006, an assurance audit was undertaken to determine the appropriateness of the revenue projection process, the adequacy of information available and the operational implications of the process, including implications for regional delivery of learning services. The findings of the review are posted on the School's website (www.myschool-monecole.gc.ca).

Evaluations

Learning Activities

CCMD learning activities are subject to Level 1 Learner Evaluation (*Kirkpatrick model*); the results are monitored and used to evaluate the ongoing relevance of programming and to make decisions on course content and offerings. In 2003–2004, CCMD implemented a more comprehensive approach to learner evaluation to improve consistency and comparability of results throughout the organization. Nearly 100 courses, programs and events were evaluated in 2003–2004, resulting in about 11,000 Level 1 evaluations.

The learner evaluation system will be expanded in 2004–2005 to include the learning activities of the Professional Development Centre (i.e.: the former TDC). As a result, the number of calendar courses will nearly triple, while the level of course offerings will quadruple, and the overall number of evaluations may rise to 30,000.

Reviews

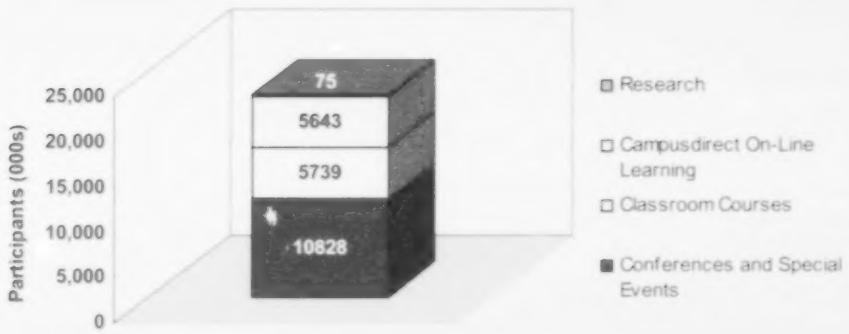
Modern Comptrollership Capacity Assessment (Final Report: 31 March 2004).

Modern comptrollership is a management reform and government priority focused on the sound management of resources and effective decision making. The objectives are to provide managers with integrated financial and non-financial performance information, a sound approach to risk management, appropriate control systems and a shared set of values and ethics.

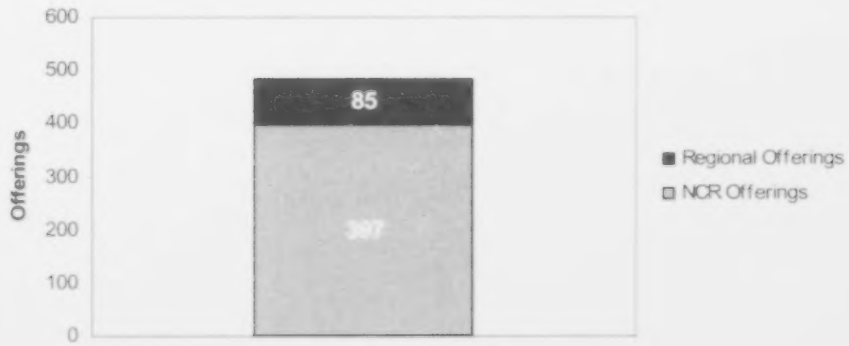
The Capacity Assessment examined the management practices of all CCMD functions and organizational units in relation to a set of best practices. The School acknowledged the capacity assessment findings and expects to complete the development of a Modern Management Improvement Action Plan in the Fall 2004 that will contribute to further strengthening management practices. The findings of the review are posted on the School's website (www.myschool-monecole.gc.ca).

Annex C: Participation in CCMD Programs and Course Offerings

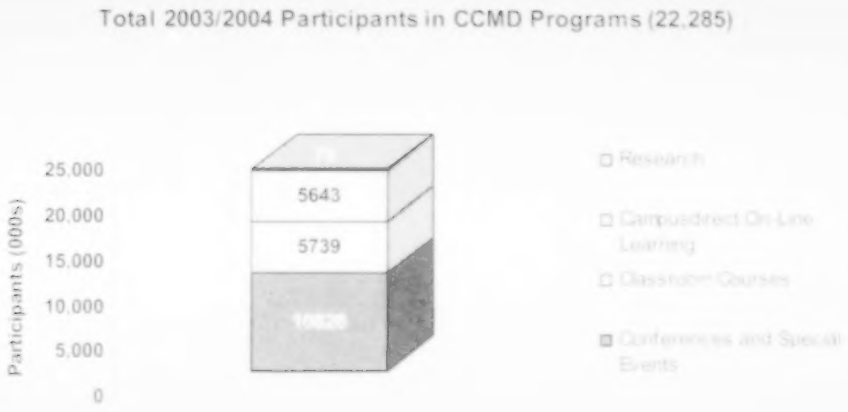
Total 2003/2004 Participants in CCMD Programs (22,285)

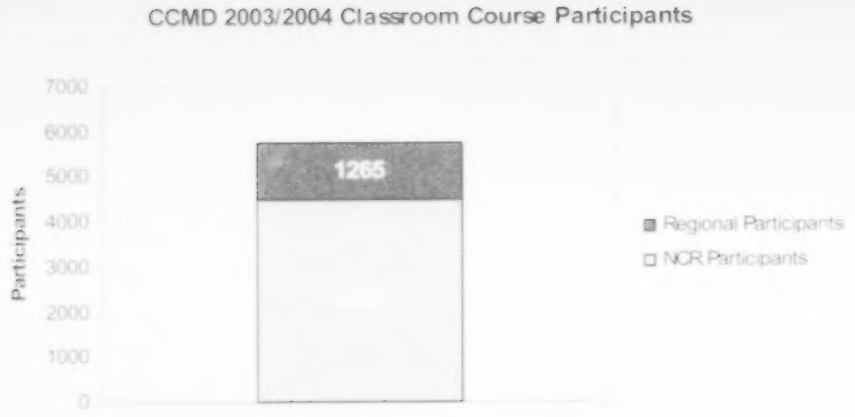


CCMD 2003/2004 Classroom Course Offerings

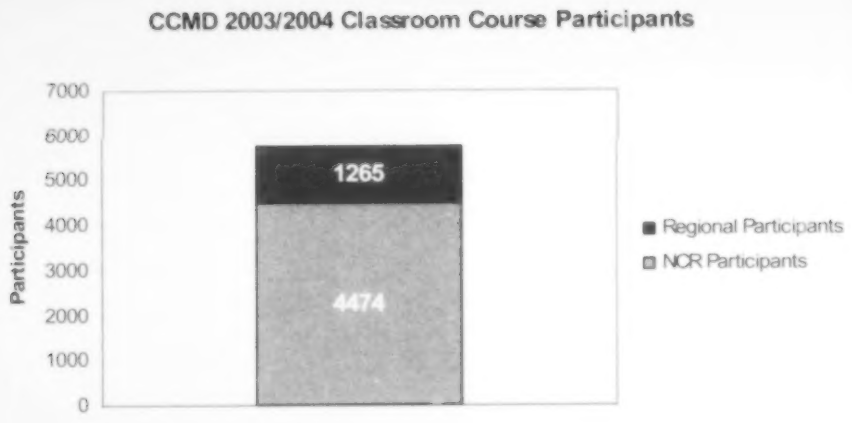


Annex C: Participation in CCMD Programs and Course Offerings





Activity	Program Area / Event	Participants	Total Participants
Campus*direct*	Library Subscriptions	4847	
	Custom Courses Subscriptions	29	
	Free Courses	767	5643
Classroom Courses	Career Development	1876	
	Leadership Development	1721	
	Public Administration Programs	2142	5739
Conferences and Special Events	Armchair Discussions	3168	
	Conferences	1068	
	Distance Learning Events	2143	
	MOUs (service to Depts)	1803	
	Special Events	1338	
	Thematic Series	475	
	Workshops	833	10828
Research	CCMD-CAPPA Symposium	30	
	University Seminar	45	75
TOTAL			**22285**



Activity	Program Area / Event	Participants	Total Participants
Campus*direct*	Library Subscriptions	4847	
	Custom Courses Subscriptions	29	
	Free Courses	767	**5643**
Classroom Courses	Career Development	1876	
	Leadership Development	1721	
	Public Administration Programs	2142	**5739**
Conferences and Special Events	Armchair Discussions	3168	
	Conferences	1068	
	Distance Learning Events	2143	
	MOUs (service to Depts)	1803	
	Special Events	1338	
	Thematic Series	475	
	Workshops	833	**10828**
Research	CCMD/CAPPA Symposium	30	
	University Seminar	45	**75**
TOTAL			**22285**

BUDGET DES DÉPENSES

Centre canadien de gestion

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/21-2004
ISBN 0-660-62608-X

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

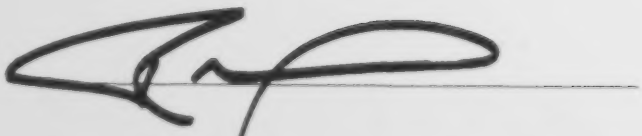
Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Centre canadien de gestion

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2004

Approuvé



L'honorable Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor
et Ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Table des matières

1.0 LE MESSAGE DU MINISTRE ET LA DECLARATION DE LA DIRECTION 1

1.1 Le message du ministre 1

1.2 La déclaration de la direction 2

2.0 LE SOMMAIRE DU RENDEMENT 3

2.1 Le progrès et le rendement 3

2.2 Les recommandations du comité parlementaire 5

3.0 LE CONTEXTE 5

3.1 Qui nous sommes 5

3.2 La gestion du changement ou la transition 6

3.3 La structure organisationnelle axée sur les résultats 7

3.4 Nos partenaires 9

4.0 LA DISCUSSION SUR LE RENDEMENT 10

4.1 Modèle pour un rendement axé sur les résultats 10

4.2 Les résultats 11

4.2.1 L'élaboration et la diffusion des produits du savoir 11

4.2.2 La prestation des services d'apprentissage 13

4.2.3 Le renforcement des capacités 14

4.2.4 L'édification l'École de la fonction publique du Canada 16

4.2.5 La contribution à des initiatives pangouvernementales 17

5.0 AUTRES REFERENCES ET INFORMATIONS 19

Annexe A: Informations financières

Tableau A.1 : Sommaire des crédits approuvés

Tableau A.2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Tableau A.3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses toales réelles

Tableau A.4 : Recettes disponibles en vertu du paragraphe 29.1(1) de *la Loi sur la gestion des finances publiques*

Tableau A.5 : Paiements de transfert

Tableau A.6 : États financiers des établissements publics

Annexe B : Vérifications, évaluations et examens en 2003 – 2004

Annexe C : Participation aux programmes du CCG et offres de cours

1.0 Le message du ministre et la déclaration de la direction

1.1 Le message du ministre

En tant que ministre responsable du Centre canadien de gestion (CCG), j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement du Centre pour 2003-2004.

Cette année, le Centre a continué d'élaborer des produits du savoir axés les enjeux de l'heure en administration publique et a renforcé ses liens avec les universités et les collèges communautaires. Des services d'apprentissage ont été offerts aux fonctionnaires en appui aux grandes priorités, telles les principes et les pratiques de la modernisation de la fonction de contrôleur.

Il s'agit du dernier rapport sur le rendement du CCG. Le 1er avril 2004, Formation et perfectionnement Canada, Formation linguistique Canada et le Centre canadien de gestion se sont réunis sous une même bannière pour former la nouvelle École de la fonction publique du Canada (EFPC). L'École contribuera à établir une approche d'apprentissage et de perfectionnement unifiée indispensable pour aider les fonctionnaires à servir efficacement le Canada et les Canadiens. La création de l'EFPC est la preuve concrète que le Gouvernement du Canada est déterminé à investir dans son capital humain et à soutenir l'apprentissage continu de ses employés.

J'aimerais remercier les employés de l'École pour leur travail ardu. En plus d'assurer la continuité des opérations, ils ont aidé à assurer une transition en douceur vers l'École de la fonction publique du Canada.

Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor
et Ministre responsable de la Commission canadienne du blé

1.2 La déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2003–2004 du Centre canadien de gestion.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003–2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisme pendant l'exercice 2003–2004.

Nom :

Titre : **Présidente et chef de direction,**
École de la fonction publique du Canada

Date : AUG AOUT 3 0 2004

2.0 Le sommaire du rendement

2.1 Le progrès et le rendement

La raison d'être du Centre canadien de gestion (CCG) était d'encourager une culture de l'apprentissage dans la fonction publique du Canada, de renforcer les capacités de la communauté des gestionnaires du secteur public et de satisfaire leurs besoins d'apprentissage. Le CCG s'est concentré sur deux résultats stratégiques importants :

- *l'acquisition du savoir* – être un centre d'expertise en gouvernance, en gestion du secteur public et en leadership et
- *le transfert du* savoir – être un fournisseur de services aidant les gestionnaires du secteur public à servir le Canada et les Canadiens en cette ère du savoir.

Le tableau ci-dessous décrit les réalisations importantes en 2003–2004.

La création et la diffusion de produits du savoir	Réalisations
1. Créer et diffuser des produits du savoir	▪ On a lancé, en janvier, un programme de recherche sur des questions thématiques d'administration publique; la première publication a paru en février; ▪ on a tenu trois tables rondes sur l'engagement des employés, la gestion des relations canado-américaines et la gestion des communications; ▪ on a publié quatre documents portant sur des questions essentielles de gestion; ▪ des attachés supérieurs de recherche ont contribué aux publications portant sur la transition du secteur public et sur la nouvelle Amérique du Nord.
2. Renforcer les liens avec les universités et les collèges communautaires	▪ Trois universités ont accordé une mention avancée au programme Direxion; on a lancé de nouveaux programmes de mentorat et de fonctionnaires invités en résidence pour les employés de la fonction publique fédérale; on a organisé le 17e séminaire universitaire annuel, notamment la conférence Manion et le symposium de recherche avec l'Association canadienne des programmes en administration publique; ▪ on a commencé des négociations sur des projets pilotes visant à tester la capacité des collèges communautaires à combler les besoins d'apprentissage des employés de la fonction publique du Canada.
3. Partager l'expertise en gestion du secteur public canadien avec les pays étrangers et s'inspirer de leurs pratiques exemplaires	▪ On a effectué des recherches sur les pratiques d'apprentissage et de perfectionnement dans les secteurs publics de sept pays; ▪ on a aidé le gouvernement mexicain à mettre sur pied un service d'apprentissage en ligne selon le modèle de Campus*direct*; ▪ des projets clés sont en cours : le projet de coopération technique avec l'École d'administration publique du Brésil et le projet de réforme du secteur public avec l'administration présidentielle de la Russie; ▪ on a répondu aux demandes de transfert de l'expertise provenant des pendants internationaux en Afrique du Sud, en Chine et en Jamaïque.

La prestation de services d'apprentissage	Réalisations
1. Offrir des services d'apprentissage	▪ On a réaménagé les programmes d'apprentissage destinés aux cadres supérieurs et effectué un test pilote d'une séance d'orientation offerte aux ministres; ▪ on a assuré la gestion de services d'apprentissage dispensés à plus de 22 000 participants à l'aide de Campus*direct*, de cours en salle de classe, de conférences et activités spéciales et de travaux de recherche; ▪ on a contribué à sensibiliser l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique aux principes et pratiques de la fonction de contrôleur moderne, et à les mettre en pratique.

Le renforcement des capacités de la fonction publique	Réalisations
1. Établir un effectif diversifié, représentatif de la population canadienne	▪ On a mis en œuvre des programmes d'apprentissage, destinés aux gestionnaires, qui soutiennent les objectifs de diversité du gouvernement.
2. Créer un milieu de travail où les employés peuvent aisément utiliser la langue officielle de leur choix	▪ On a tenu une table ronde sur les langues officielles pour encourager une prise de conscience de leur existence en milieu de travail et pour améliorer la compréhension des gestionnaires à ce sujet; on a offert à ces derniers des activités de formation sur leurs rôles et responsabilités et des cours sur les collectivités linguistiques minoritaires.

L'édification de l'École de la fonction publique du Canada	Autres résultats
1. Édifier l'École de la fonction publique du Canada	▪ Le conseil d'administration a approuvé le concept organisationnel en juin 2003 et la vision stratégique en décembre 2003; ▪ on a terminé l'élaboration du protocole d'entente avec la Commission de la fonction publique en décembre 2003; ▪ on a effectué la transition avec succès et ouvert l'École le 1er avril 2004.
2. Satisfaire les besoins d'apprentissage dans la fonction publique	▪ On a finalisé la structure de la gouvernance et de l'organisation de l'École; ▪ on a amorcé des travaux en vue d'examiner le programme, de préparer des modèles d'apprentissage hybride et d'élaborer un réseau national de prestation de services et un nouveau cadre de financement.
3. Mettre en œuvre le cadre de gestion	▪ Le conseil d'administration a approuvé les principes directeurs soutenant la vérification interne et le programme d'évaluation, et le plan de vérification interne prévu pour juin 2003; ▪ l'évaluation de base de l'excellence de la gestion est terminée et on a commencé à examiner les politiques opérationnelles et à évaluer les prix et les coûts; ▪ on a entamé des discussions avec la Commission de la fonction publique et avec Travaux publics et Services gouvernementaux au sujet du partage des services de technologie de l'information; ▪ on a nommé des champions des valeurs, de l'éthique et de la divulgation à l'interne.

2.2 Les recommandations du comité parlementaire

Le travail accompli par le Centre canadien de gestion a été grandement reconnu lors des délibérations du comité parlementaire menant à l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, mais l'organisme n'a reçu aucune recommandation.

De la même façon, la vérificatrice générale (Rapport de novembre 2003 – Chapitre 2) a reconnu les cours et les possibilités d'apprentissage portant sur la responsabilisation et l'éthique gouvernementales, au Centre canadien de gestion, mais aucune recommandation n'a été transmise à l'organisme.

3.0 Le contexte

3.1 Qui nous sommes

Le gouvernement du Canada est un leader en ce qui a trait à l'investissement dans le savoir et les compétences de ses employés, en vue de leur permettre de relever les défis et de saisir les possibilités en cette ère du savoir. La fonction publique, en tant qu'organisme destiné à répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes et de leur gouvernement, se doit d'être à l'avant-garde en termes d'apprentissage continu et de développement des connaissances et des compétences. En 2003–2004, le CCG a joué le rôle de partenaire principal par sa contribution à cette culture de formation continue, en comblant les besoins d'apprentissage et de perfectionnement des gestionnaires et en aidant à renforcer la capacité de l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique.

L'année qui vient de s'écouler a aussi été une année de transition. Le projet de loi C-25, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), a été déposé au Parlement le 6 février 2003 et a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. La LMFP a mis en vigueur la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, et modifié la *Loi sur le Centre canadien de gestion* et la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

La modification de la *Loi sur le Centre canadien de gestion* a établi la nouvelle École de la fonction publique du Canada. En tant qu'unique lieu d'expertise en administration publique et apprentissages connexes de de la fonction publique du Canada, l'École intègre le CCG et, de la Commission de la fonction publique, Formation et perfectionnement Canada (FPC) et Formation linguistique Canada (FLC).

La nécessité de rassembler les activités d'apprentissage est un des principes fondateurs de l'École. Celle-ci est bien placée pour aider le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, à mettre en place les éléments liés à l'apprentissage qui contribuent à l'édification d'une fonction publique moderne. Son but est de faire reconnaître que la formation et l'apprentissage sont *des conditions essentielles* à l'atteinte de l'excellence des services destinés aux Canadiens et Canadiennes.

L'École a pour mandat :

- d'encourager la fierté et l'excellence dans la fonction publique;
- de stimuler un sens commun des buts, des valeurs et des traditions;
- d'appuyer les besoins communs en matière d'apprentissage et de perfectionnement;
- d'aider les sous-ministres et leurs homologues à satisfaire les besoins d'apprentissage de leurs organisations et
- de rechercher l'excellence dans la gestion du secteur public et l'administration publique.

3.2 La gestion du changement ou de la transition

Tôt en 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor a chargé le CCG et la CFP de commencer le travail de transition, en vue de lancer la nouvelle École. En 2003–2004, leurs tâches essentielles comprenaient :

- les activités de gestion financière et de contrôle afin de commencer l'élaboration d'un cadre financier pluriannuel de façon à assurer l'intégrité financière et la durabilité de l'École;
- l'élaboration de produits et services de formation en vue d'intégrer les programmes du CCG, de FPC et de FLC et d'élaborer un programme global plus clair et plus cohérent;
- les activités liées à l'organisation et aux ressources humaines afin d'appuyer l'intégration du CCG, de FPC et de FLC;
- les activités d'intégration des biens afin d'assurer la mise en place de l'infrastructure nécessaire aux opérations initiales de l'École;
- les activités de gestion et de technologie de l'information en vue d'harmoniser les systèmes et les processus du CCG, de FPC et de FLC avec l'infrastructure électronique de l'École;
- les activités initiales de planification et d'élaboration de stratégies globales afin de positionner l'École pour les années à venir.

L'intégration initiale des employés, systèmes, programmes et services en vue de lancer l'École le 1er avril 2004 a constitué une importante initiative de changement. La formulation précoce des activités clés et des résultats à atteindre, la délégation des responsabilités et l'élaboration d'un plan de travail ont aidé à gérer les risques techniques de cette entreprise. Les aspects les plus importants étaient toutefois :

- l'étroite collaboration entre le CCG et la CFP pour assurer une transition en douceur;

- des messages cohérents et une communication active de la part des cadres supérieurs afin de faire participer les employés et de créer, à l'aide du conseil d'administration, une vision claire pour l'avenir;
- nos longues consultations, tout au long du processus de changement, avec les parties intéressées, y compris les clients, les conseils régionaux et territoriaux et les partenaires potentiels en conception et prestation des services, ainsi qu'en recherche.

L'ouverture de l'École telle qu'elle avait été prévue, le 1er avril 2004, représente une réalisation appréciable. Néanmoins, d'autres travaux seront requis en 2004–2005 et en 2005–2006 afin de mettre en œuvre tous les aspects opérationnels et organisationnels de l'École.

3.3 La structure organisationnelle axée sur les résultats

En 2003–2004, le CCG a testé une structure organisationnelle axée sur les résultats qui comprend cinq groupes destinés à servir de fondement pour la mise en œuvre du cadre organisationnel de l'École. Il s'agit des groupes suivants :

Gestion ministérielle	▪ le bureau de la présidente; ▪ les politiques, planification et communications; ▪ les services ministériels; ▪ les ressources humaines.
Relations avec les clients et partenariats	▪ L'inscription des clients (c.-à-d. le registre de l'École); ▪ les conseils donnés aux ministères et agences sur l'apprentissage organisationnel; ▪ les activités de rayonnement; ▪ la mise en œuvre d'activités d'apprentissage sur mesure, à grande échelle et en temps opportun, comme des conférences et des événements spéciaux; ▪ la mise en œuvre régionale des programmes de l'École par le réseau de prestation de services province par province; ▪ la création de partenariats; ▪ les programmes d'apprentissage internationaux.
Leadership et centres d'apprentissage	▪ Le leadership et l'avancement professionnel; ▪ l'administration publique et le perfectionnement des cadres; ▪ le perfectionnement professionnel et la formation des formateurs; ▪ la formation linguistique dans les deux langues officielles.
Recherche et relations universitaires	▪ La recherche fondamentale sur la gouvernance moderne, l'administration publique, la gestion, le leadership et l'apprentissage; ▪ la recherche appliquée et la recherche-action sur des questions urgentes liées au secteur public; ▪ les relations et les négociations avec les universités et les collèges communautaires, et l'agrément des cours.; ▪ les partenariats et réseaux nationaux et internationaux.

Gestion du savoir et éducation supérieure	▪ L'expertise en éducation des adultes et les méthodes d'apprentissage, y compris l'apprentissage assisté par ordinateur et la formation à distance (c.-à-d. la diffusion Web et la vidéoconférence); ▪ l'expertise en gestion du savoir (c.-à-d. la gestion de l'information, la compréhension des besoins des clients, la gestion des biens intellectuels, le partage des connaissances et de l'expertise).

L'organisation et la responsabilisation

Les activités du CCG étaient axées sur un seul secteur d'activités et ont contribué, par l'apprentissage, à accroître et à maintenir les capacités d'une gestion moderne et professionnelle au sein de la fonction publique. En tirant profit de ces activités, l'École poursuivra le même objectif, mais pour une clientèle élargie, qui comprend tous les fonctionnaires.

La gouvernance

Fondées sur l'expérience du CCG, les structures de gouvernance de l'École constituent un modèle rigoureux, visant à refléter les pratiques exemplaires en administration publique. Elles comprennent :

- un **conseil d'administration**, établi par la loi de l'École et chargé de la direction et de la gestion de l'École; présidé par le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, il se réunit deux fois au cours de chaque exercice financier.
- le poste de **présidente**, aussi établi par la loi; celle-ci est la première dirigeante de l'École.
- une **vice-présidente principale**, responsable des centres d'apprentissage et du leadership.
- un **comité exécutif**, qui supervise l'orientation générale et le travail de l'École; il se réunit chaque semaine et dirige aussi des réunions spéciales en novembre, pour approuver les orientations et priorités stratégiques, en mars, pour approuver les plans d'activités et les budgets de la direction générale et, en septembre et janvier, pour examiner les progrès accomplis et approuver des changements d'orientation. Il sert aussi de comité formé à des fins particulières, pour traiter de questions importantes, comme de comité chargé des politiques, de comité chargé des ressources humaines et de comité stratégique chargé de la gestion et technologie de l'information.
- un **comité de vérification interne et d'évaluation**, chargé de veiller à l'application des politiques de vérification interne et d'évaluation de l'École.

- un **comité de gestion**, qui aide aux opérations de l'École. Il se réunit deux fois par année : en décembre, pour informer les gestionnaires des décisions du conseil d'administration sur les orientations stratégiques et les priorités pour l'année à venir et, en avril, pour discuter des plans opérationnels annuels et de leur mise en œuvre.

3.4 Nos partenaires

Le CCG collabore avec une gamme de partenaires afin de satisfaire les besoins d'apprentissage dans la fonction publique, à savoir :

- le Secrétariat du Conseil du Trésor, afin de préciser les besoins d'apprentissage communs prévus dans la fonction publique et d'accorder les ressources appropriées pour la conception, l'élaboration et la prestation des activités d'apprentissage;
- d'autres agences et ministères fédéraux, en vue de combler leurs besoins d'apprentissage communs et leurs besoins d'apprentissage opérationnel uniques;
- des praticiens de la fonction publique, des universitaires et des établissements d'enseignement et autres, en vue d'effectuer des recherches concernant les possibilités d'apprentissage, et de concevoir, d'élaborer et d'offrir des activités d'apprentissage;
- les pendants et les participants aux projets internationaux, afin de cerner et de partager les pratiques exemplaires en administration publique.

4.0 La discussion sur le rendement

4.1 Modèle pour un rendement axé sur les résultats

Les contributions à notre résultat stratégique sont mises en évidence dans le tableau ci-dessous.

Résultat stratégique	**Dépenses*/ETP**	
Les fonctionnaires ont accès à l'apprentissage commun requis pour servir efficacement le Canada et les Canadiens.	34,5 M$ 240,5 ETP	
Résultats intermédiaires		
L'utilisation accrue des possibilités d'apprentissage commun par les personnes et les organismes.		
Une reconnaissance accrue et un investissement systématique des ministères dans les activités d'apprentissage.		
Une conscience accrue des possibilités d'apprentissage et une plus grande reconnaissance du CCG comme *fournisseur de choix* de services d'apprentissage.		
Résultats immédiats	**Dépenses / ETP**	
Acquisition du savoir : Élaboration et diffusion de produits du savoir pour faire face à d'importants problèmes d'administration publique et contribuer à l'amélioration de la fonction publique.	5,3 M$ 67 ETP	
Transfert du savoir : Prestation de services d'apprentissage qui satisfont aux exigences d'apprentissage commun dans la fonction publique du Canada.	29,1 M$ 173 ETP	
Plans et priorités *(2003-2004)*	**Dépenses**	
	prévues	**réelles**
1. Élaborer et diffuser les produits du savoir (sections 4.2.1 et 4.2.3).	3,0 M$	2,4 M$
2. Renforcer les liens avec les universités et les collèges communautaires (section 4.2.1).	s.o.	s.o.
3. Partager l'expertise en gestion du secteur public canadien avec les pays étrangers et s'inspirer des pratiques exemplaires des autres pays (section 4.2.1).	1,1 M$	1,2 M$
4. Offrir des services d'apprentissage (section 4.2.2).	21,2 M$	18,1 M$
5. Édifier l'École de la fonction publique du Canada (sections 4.2.3 et 4.2.4). **	-	2,1 M$
Liens entre le programme, les ressources et les résultats ***		

Notes :

* La liste des dépenses présentée dans la section sur les plans et priorités ne comprend pas les coûts liés au soutien de ces activités (p. ex., les services de gestion). La mention « s.o. » indique que les dépenses étaient inférieures à 100 000 $.

** **Une nouvelle** priorité de l'année en cours, qui a nécessité une réaffectation interne des fonds afin de soutenir des activités clés de gestion du changement ou de la transition. Les dépenses prévues ne comprennent pas les ressources supplémentaires fournies par le Conseil du Trésor pour la transition [Autorisation du CT no 831132 de 1,9 M$; voir le tableau financier A.1] au quatrième trimestre de 2003-2004; une partie des ressources du CCG n'ont pas été utilisées en raison du moment.

*** On peut obtenir des renseignements supplémentaires en consultant le site Web de l'École de la fonction publique du Canada à http://www.myschool-monecole.gc.ca.

4.2 Les résultats

Les résultats obtenus par le CCG en 2003–2004 sont mis en évidence à l'aide des mesures de rendement et des réalisations importantes liées à chacun des quatre principaux thèmes stratégiques, à savoir l'élaboration et la diffusion de produits du savoir, la prestation de services d'apprentissage, le renforcement des capacités de la fonction publique et du CCG et l'édification de l'École de la fonction publique du Canada. L'annexe C présente une description détaillée de la participation aux programmes du CCG et des cours offerts.

4.2.1 L'élaboration et la diffusion des produits du savoir

L'élaboration et la diffusion de produits du savoir qui contribuent à satisfaire les besoins d'apprentissage communs et à accroître les capacités de la fonction publique sont le résultat de processus visant :

- à créer et à acquérir des connaissances appliquées en formation et en apprentissage;
- offrir des expériences de formation et d'apprentissage pertinentes et accessibles en temps opportun, aux échelles régionale et locale.

Pour concrétiser son plan stratégique, le CCG se concentre sur :

- l'élaboration et la diffusion de produits du savoir rentables;
- les possibilités d'accroître l'accès aux produits d'apprentissage du CCG à l'aide de partenariats avec des universités et collèges communautaires de renom;
- le partage, à l'échelle internationale, des pratiques exemplaires en administration publique.

Mesure de rendement : *Réussir à élaborer et à diffuser des produits du savoir.*

Réalisations :

(a) le programme de recherche de base, lancé en janvier, était axé sur six domaines fondamentaux, notamment le gouvernement responsable, la reddition de comptes, les initiatives horizontales, la légitimité du gouvernement et la confiance qu'on lui accorde, les tendances comparatives en gestion publique et le modèle canadien de fonction publique; la première publication a paru en février;

(b) le travail en recherche appliquée et en recherche-action s'est poursuivi; on a mis sur pied trois nouveaux groupes de discussion sur la participation des employés, la gestion des relations canado-américaines et la gestion des communications;

(c) quatre documents portant sur des questions de gestion névralgiques ont été publiés;

(d) des attachés supérieurs de recherche ont contribué aux activités de développement des connaissances du CCG par la publication de deux documents.

On peut obtenir des renseignements supplémentaires sur ces publications en consultant le site Web de l'École de la fonction publique du Canada à http://www.myschool-monecole.gc.ca.

Mesure de rendement : *Renforcer les liens avec les universités et les collèges communautaires.*

Réalisations :

(a) trois universités ont accordé une équivalence de cours au programme Direxion.

(b) on a lancé de nouveaux projets afin de soutenir la discipline de l'administraiton publique, notamment :

- le Programme de mentorat des jeunes boursiers en administration publique, qui met en contact de jeunes boursiers avec des cadres de la fonction publique canadienne;
- le Programme de stages pour employés de la fonction publique qui donne aux cadres la possibilité d'enseigner dans des université canadiennes de renom et d'y mener des recherches;
- le Programme de stages pour universitaires, qui permet à des universitaires de parler directement à des praticiens d'expérience et à des boursiers de collaborer à la recherche appliquée dans la fonction publique canadienne.

(c) les sous-ministres champions continuent d'agir comme principaux points de liaison pour cinq écoles d'administration publique canadiennes;

(d) on a tenu le 17^{e} séminaire universitaire annuel, y compris la conférence Manion et le deuxième symposium de recherche annuel avec l'Association canadienne des programmes en administration publique;

(e) on a commencé des négociations avec divers collèges communautaires de partout au Canada, afin d'explorer les possibilités de projets pilotes visant à tester la capacité des collèges communautaires de répondre aux besoins en formation organisationnelle des fonctionnaires fédéraux.

Mesure du rendement : *Partager l'expertise en gestion du secteur public canadien avec les pays étrangers et s'inspirer des pratiques exemplaires des autres pays.*

Réalisations :

(a) on a terminé des travaux de recherche sur les pratiques d'apprentissage et de perfectionnement dans les secteurs publics de sept pays;

(b) on a apporté une contribution financière à l'Institute for Connectivity in the Americas, qui a aidé le gouvernement mexicain à élaborer un service d'apprentissage en ligne; @CampusMexico, inspiré du modèle de Campus*direct*, offrira de la formation à 300 000 fonctionnaires;

(c) la participation au projet de coopération technique de l'École nationale d'administration publique du Brésil et au projet de réforme du secteur public de l'administration présidentielle en Russie s'est poursuivie;

(d) le CCG a répondu à des demandes relatives à son expertise de la part de pendants internationaux, à savoir le South African management Development Institute (SAMDI), l'École d'administration publique de la Chine et le Management and Development Institute de la Jamaïque (MIND).

4.2.2 La prestation des services d'apprentissage

Les services d'apprentissage du CCG constituent un lien essentiel pour faire participer les gestionnaires et pour institutionnaliser une culture de l'apprentissage continu et la gestion de l'excellence dans la fonction publique. Pour concrétiser son plan stratégique, le CCG s'efforce de prévoir les besoins d'apprentissage de façon à offrir des activités d'apprentissage efficaces.

Mesure de rendement : *Offrir des services d'apprentissage efficaces.*

Réalisations (*les statistiques sur la prestation de services clés sont présentées à l'annexe C*) :

(a) Le CCG a continué de gérer la prestation d'un large éventail de services d'apprentissage fondés sur les résultats, y compris les cours en salle de classe, les discussions informelles, les conférences et les événements spéciaux;

(b) Campus*direct*, lancé en avril 2003, a permis l'accès à 22 cours particuliers à la fonction publique, à 140 cours commerciaux, à des ateliers mensuels animés et à un centre de soutien des apprenants. Les résultats de la première année de fonctionnement, y compris l'utilisation par 5 634 abonnés, le lancement de 357 cours et un taux de recommandations des apprenants de 92 %, ont dépassé les attentes;

(c) on a réaménagé les programmes d'apprentissage destinés aux cadres supérieurs, y compris la mise en œuvre de programmes tant pour les sous-ministres que pour les sous-ministres adjoints, comme le séminaire avancé sur la nouvelle Amérique du Nord;

(d) on a effectué des travaux de recherche et procédé à des consultations afin de déterminer les besoins d'apprentissage des dirigeants des agences, ainsi que des cadres de niveaux équivalents à ceux de sous-ministres et de sous-ministres adjoints, provenant d'organisations extérieures et effectuant une transition vers la fonction publique;

(e) on a mis en œuvre une structure de programme en quatre parties de façon à satisfaire les besoins de tous les cadres supérieurs en termes d'orientation, de gestion de base, d'apprentissage avancé et de programmes horizontaux de renforcement des collectivités;

(f) on a effectué des recherches, procédé à des consultations et à des analyses des besoins, et élaboré partiellement les éléments d'un programme d'orientation et d'un programme d'apprentissage en cours, destinés aux ministres, aux ministres d'État, aux parlementaires et au personnel exonéré.

4.2.3 Le renforcement des capacités

Les activités de renforcement des capacités du CCG, partout dans la fonction publique et au CCG, contribuent à soutenir les engagements du gouvernement du Canada à l'égard de l'apprentissage commun et de la représentativité de la fonction publique du Canada.

Afin de concrétiser ce plan stratégique, le CCG s'efforce d'établir un effectif diversifié, représentatif de la population canadienne, en créant un milieu de travail dans lequel les employés peuvent aisément utiliser la langue officielle de leur choix et en favorisant une culture de l'apprentissage.

Mesure de rendement : ***Établir un effectif diversifié et représentatif de la population canadienne.***

Réalisation (partout dans la fonction publique):

(a) La mise en œuvre de programmes d'apprentissage destinés aux gestionnaires de la fonction publique afin de soutenir les objectifs de diversité du gouvernement (p. ex., Diversité : Action et vision).

Réalisations (au CCG):

(a) L'embauche d'une conseillère supérieure sur la diversité;

(b) le financement et la dotation d'un nouveau poste en ressources humaines dont le titulaire est responsable des services consultatifs, de la programmation, du contrôle et de la présentation des rapports sur l'équité en emploi;

(c) l'élaboration de principes directeurs internes sur l'équité en matière d'emploi et le devoir de créer un comité sur l'équité en matière d'emploi et de répondre à ses demandes;

(d) a continué à combler l'écart en matière de représentativité des minorités visibles par des approches variées de dotation et de recrutement, et le dépassement de la représentation des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées sur le marché du travail.

Mesure de rendement : *Créer un milieu de travail où les employés peuvent utiliser aisément la langue officielle de leur choix.*

Réalisations (au CCG) :

(a) On a encouragé activement les employés à utiliser la langue officielle de leur choix dans leur milieu de travail et fourni des outils, comme des logiciels et des programmes informatiques, dans les deux langues officielles;

(b) on a offert de la formation linguistique aux cadres supérieurs et aux employés des groupes de la relève, afin qu'ils satisfassent aux exigences du profil linguistique du CCG; tous les cadres du CCG ont les niveaux CBC, sauf un nouvel employé actuellement en formation linguistique;

(c) on a offert des leçons de groupe et des séances de tutorat aux employés qui souhaitent maintenir et améliorer leurs compétences linguistiques.

Réalisations (partout dans la fonction publique) :

(a) On a incité les gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique à prendre conscience de l'existence des deux langues officielles et à en comprendre les raisons;

(b) on a tenu une table ronde sur la recherche-action en langues officielles dans le milieu de travail;

(c) on a choisi et offert des programmes de formation, comme le Programme de stagiaires en gestion, qui enseigne les rôles et responsabilités des gestionnaires en matière de langues officielles;

(d) on a offert des cours aux communautés des minorités linguistiques;

(e) on a soutenu et apporté une aide financière au conseil des champions en langues officielles.

Mesure de rendement : *Encourager une culture de l'apprentissage.*

Réalisations :

(a) On a investi afin de favoriser l'adhésion de tous les employés à Campus*direct*, qui transmet aux ordinateurs de bureaux plus de 162 cours d'auto-apprentissage;

(b) on a encouragé tous les employés à élaborer leur plan d'apprentissage et investi plus de 320 000 $ dans des activités officielles d'apprentissage et de perfectionnement, soit 3,76 % de l'enveloppe salariale, ce qui dépasse la cible de 3,5 % établie pour 2003-2004 et représente 0,5 % de plus que l'investissement en 2002–2003.

4.2.4 L'édification de l'École de la fonction publique du Canada

Pendant que le Centre continuait de soutenir l'apprentissage en offrant des possibilités de formation et en comblant les besoins de perfectionnement des gestionnaires, un travail préparatoire important a été entrepris pour assurer une transition en douceur vers la création de l'École de la fonction publique du Canada.

Pour réussir à ouvrir l'École, le CCG s'est concentré sur trois buts importants :

- réunir sous une même bannière le CCG, FPC et FLC afin de créer un seul organisme qui vise à répondre aux besoins d'apprentissage de la fonction publique du Canada;
- organiser les programmes et élaborer les produits de l'École, de façon à mieux satisfaire les besoins d'apprentissage de la fonction publique;
- renforcer les pratiques de gestion conformes aux principes de modernisation de la fonction de contrôleur.

Mesure de rendement : *Réunir sous une même bannière le CCG, FPC et FLC afin de créer un seul organisme.*

Réalisations:

(a) Le concept organisationnel de l'École de la fonction publique du Canada a été approuvé par le conseil d'administration en juin 2003;

(b) la décision d'inclure Formation linguistique Canada a été prise à l'automne 2003;

(c) le conseil d'administration a approuvé la vision stratégique en décembre 2003;

(d) un protocole d'entente a été négocié avec la CFP en décembre 2003 afin de permettre à FPC et à FLC de fonctionner sous la direction de la présidente du CCG;

(e) l'harmonisation et l'intégration des systèmes, services et procédures essentiels;

(f) l'École de la fonction publique du Canada, réunissant le CCG, FPC et FLC, a ouvert ses portes le 1er avril 2004.

Mesure de rendement : *Organiser la prestation de services qui répondent aux besoins d'apprentissage de la fonction publique.*

Réalisations :

(a) On a finalisé la structure de la gouvernance et de l'organisation de l'École de la fonction publique du Canada;

(b) on a mis en branle l'examen du programme de l'École afin de l'harmoniser avec les besoins d'apprentissage de base de la fonction publique;

(c) on est en train d'élaborer un modèle d'apprentissage hybride;

(d) on a commencé à élaborer un réseau de prestation de services province par province et pour la région de la capitale nationale;

(e) on a commencé à élaborer un nouveau cadre financier.

Mesure de rendement : *Renforcer les pratiques de gestion conformes aux principes de modernisation de la fonction de contrôleur.*

Réalisations :

(a) Le cycle de planification est conforme à la nouvelle structure de gouvernance de l'École approuvée par le conseil d'administration en juin 2003;

(b) en juin 2003, le conseil d'administration a approuvé les politiques de vérification interne et d'évaluation du programme ainsi que le plan de vérification interne; il a établi le comité chargé de la vérification interne et de l'évaluation du programme; une vérification interne du processus de prévision des recettes s'est terminée en mars 2004;

(c) l'auto-évaluation de base de l'excellence de la gestion s'est terminée en mars 2004, ce qui contribuera à l'élaboration d'un plan global visant à améliorer la gestion; l'annexe B présente des renseignements supplémentaires;

(d) on a mis sur pied un groupe de travail sur l'examen des politiques opérationnelles; on a procédé à l'examen de ces politiques afin d'en assurer la conformité aux exigences gouvernementales, à l'examen des frais afin de réduire les coûts et à l'examen des méthodes d'établissement des prix et des coûts;

(e) on a entamé des discussions avec la Commission de la fonction publique et avec Travaux publics et Services gouvernementaux au sujet d'un modèle de services partagés de TI;

(f) on a nommé des champions des valeurs et de l'éthique et de la divulgation à l'interne.

4.2.5 La contribution à des initiatives pangouvernementales

La fonction de contrôleur moderne

La fonction de contrôleur moderne vise à assurer une saine gestion des ressources et des prises de décisions efficaces. Elle a pour but de fournir aux gestionnaires des informations financières et non financières intégrées, une méthode pertinente de gestion des risques, des systèmes de contrôle adéquats ainsi que des valeurs et principes éthiques communs. Les programmes d'apprentissage du CCG sont axés sur ces principes afin de permettre aux gestionnaires d'acquérir les capacités, les compétences et la compréhension de leurs rôles et responsabilités requises pour fonctionner efficacement dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur.

Le développement durable

Le gouvernement du Canada tient résolument au développement durable et reconnaît qu'il doit être intégré à ses plans stratégiques et à son processus décisionnel. On est en train d'examiner les programmes du CCG/de l'École de la fonction publique du Canada afin de déterminer où et comment il pourrait être fait mention du développement durable.

5.0 Autres références et informations

Voici une liste de liens utiles du site Web de l'École et de publications et documents importants.

Sites Web	
École de la fonction publique du Canada	http://www.myschool-monecole.gc.ca
Secrétariat du Conseil du Trésor	http://www.tbs-sct.gc.ca
Commission de la fonction publique	http://www.psc-cfp.gc.ca
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	http://www.tbs-sct.gc.ca/pshrmac-agrhfpc/

Documents – Aspects fondamentaux d'une fonction publique moderne	
Politique d'apprentissage continu	http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfpc_f.asp
Code de valeurs et d'éthique	http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_f.asp
Plan d'action pour les langues officielles	http://www.pco-bcp.gc.ca/aia/default.asp?Language=F&page=actionplan
Cadre de responsabilisation de la gestion	http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp
Guide du sous-ministre *Loi sur la modernisation de la fonction publique*	http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?page=publications&Language=F&doc=gdm-gsm/gdm-gsm_doc_f.htm
Loi sur la modernisation de la fonction publique	http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/whats_new/psma_f.htm

Annexe A : Informations financières

Tableau A.1 : Sommaire des crédits approuvés

Le tableau explique comment le Parlement affecte des crédits au CCG.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

		2003-2004			
Crédit	**Centre canadien de gestion**	**Total du budget principal des dépenses**	**Total des dépenses prévues**	**Autorisations totales (note 1)**	**Total des dépenses réelles**
05	Dépenses de fonctionnement (note 2)	25 719	25 719	32 362	28 058
n.d.	Dépenses en capital	-	-	-	-
05	Subventions et contributions	175	175	175	168
(S)	RASE	1 472	1 472	2 536	2 536
(S)	Dépenses sur les gains provenant de la disposition des biens de la Couronne	-	-	14	-
(S)	Dépenses aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques (note 3)	-	-	3 704	3 704
	Total pour le Ministère	**27 366**	**27 366**	**38 791**	**34 ,466**

Note 1 : Comprend les budgets principal et supplémentaire des dépenses et autres autorisations.

Note 2 : La principale différence entre les dépenses prévues et les autorisations du crédit 05 s'explique ainsi :

Intégrité des programmes	2 688
Fond de transition (note 4)	1 979
Objectif gouvernemental de réaffectation de 1 milliard de dollars	(200)
Report de fonds de 2002-2003	1 180
Projet Service d'apprentissage en ligne (Campus*Direct*)	(396)
Diversité vision et action	281
Fonction de contrôleur moderne	804
Vérification interne	53
Conventions collectives	254
	6 643

Note 3 : Ce montant représente les recettes additionnelles reçues en surplus du total des recettes non disponibles.

Note 4 : Fonds pour la modernisation des ressources humaines (création de l'École de la fonction publique du Canada) reçu dans le budget supplémentaire B.

Tableau A.2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau explique comment le CCG a utilisé les ressources décrites au tableau 1. Il montre également le coût net du Programme pour l'État en ajoutant le coût des services fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Dépenses ministérielles prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

	2003-2004			
Secteur d'activités	Total du budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales (note 1)	Total des dépenses réelles
ETP	n.d.	250	n.d.	240,5
Fonctionnement	25 719	25 719	32 362	28 058
Capital	-	-	-	-
Subventions et contributions	175	175	175	168
Statutaire	1 472	1 472	6 254	6 240
Total des dépenses brutes	27 366	27 366	38 791	34 466
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	(3 704)
Total des dépenses nettes	27 366	27 366	38 791	30 762
Autres recettes et dépenses				
Recettes non disponibles	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)
Coût des services offerts par d'autres ministères	2 292,5	2 292,5	2 477	2 477
Coût net du programme	**20 659**	**20 659**	**32 268**	**24 239**

Note 1: Comprend les budgets principal et supplémentaire des dépenses et autres autorisations.

Tableau A.3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses totales réelles

Le tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que le CCG fait de ses ressources. L'augmentation des dépenses au fil des ans tient au fait que le nombre de clients du Centre a décuplé et à la demande grandissante de programmes en régime de recouvrement des coûts.

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

			2003-2004			
Secteur d'activités	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total du budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales (note 1)	Total des dépenses réelles
Centre canadien de gestion	26 893	32 519	27 366	27 366	38 791	34 466
Total	**26 893**	**32 519**	**27 366**	**27 366**	**38 791**	**34 466**

Note 1 : Comprend les budgets principal et supplémentaire des dépenses et autres autorisations.

Dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, le Centre canadien de gestion a reçu un montant additionnel à son budget opérationnel de 2003-2004 par le biais du budget supplémentaire des dépenses (B).

Ces fonds ont été octroyés dans le but de soutenir les activités de transition antérieures au lancement de l'École de la fonction publique du Canada, le 1er avril 2004, et son fonctionnement initial.

Comme l'approbation et la confirmation du montant ont été reçues en mars 2004 seulement, le Centre canadien de gestion a géré les dépenses de transition, tout au long de l'année, à l'intérieur de ses autorisations confirmées. Cette confirmation tardive explique en partie la péremption des comptes publics 2003-2004.

Tableau A.4 : Recettes disponibles en vertu du paragraphe 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques

Le tableau compare les recettes prévues et les recettes réelles du CCG. À nouveau, l'augmentation des activités sources de recettes au fil des ans découle de l'augmentation de la clientèle du Centre et de la multiplication des programmes offerts.

Recettes (en milliers de dollars)

			2003-2004		
Secteur d'activités	**Recettes réelles 2001-2002**	**Recettes réelles 2002-2003**	**Recettes prévues**	**Autorisations totales**	**Recettes réelles**
Recettes disponibles					
Centre canadien de gestion					
Dépenses non prévues	8 579	4 243	-	-	3 704
Total des recettes disponibles	8 579	4 243	-	-	3 704
Recettes non disponibles					
Centre canadien de gestion	-	7 500	9 000	9 000	9 000
Dépenses non prévues	-	-	-	-	-
Total des recettes non disponibles	-	7 500	9 000	9 000	9 000
Total des recettes	**8 579**	**11 743**	**9 000**	**9 000**	**12 704**

En 2003-2004, le Centre canadien de gestion a reçu une autorisation de 9 millions de dollars en recettes non disponibles. De plus, il a généré 3,7 millions de dollars en recettes supplémentaires. Cette augmentation tient à l'augmentation du nombre de clients du Centre et à la demande grandissante de programmes en régime de recouvrement de coûts.

Tableau A.5 : Paiements de transfert

Le tableau fournit un aperçu historique des sommes transférées par le CCG à d'autres organismes au fil des ans. Ce petit fond de contribution a pour but de permettre au Centre de soutenir les activités des autres organismes qui, comme l'Institut d'administration publique du Canada, partagent les même buts.

Résumé des paiements de transfert (en milliers de dollars)

			2003-2004			
Centre canadien de gestion	Dépenses réelles 2001-02	Dépenses réelles 2002-03	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autori-sations totales	Dépenses réelles
SUBVENTIONS						
Subvention 1	-	-	-	-	-	-
Total des subventions	-	-	-	-	-	-
CONTRIBUTIONS						
Contribution 1	154	170	175	175	175	168
Total des contributions	154	170	175	175	175	168
Total des paiements de transfert	**154**	**170**	**175**	**175**	**175**	**168**

Tableau A.6 : États financiers du CCG

CENTRE CANADIEN DE GESTION
Responsabilité de la direction pour les états financiers

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 2004 et de toute l'information figurant dans le présent rapport incombe à la gestion du Ministère.

La gestion a préparé les états financiers conformément aux normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus, en se fondant sur les meilleures estimations possibles et en faisant preuve de jugement éclairé, le cas échéant. Une mise en garde s'impose toutefois : les états financiers ne sont pas forcément complets, car certains actifs, obligations et dépenses ne sont consignés, à ce moment, qu'à l'échelle de toute l'administration fédérale. Les présents états financiers devraient aussi être consultés en se référant aux conventions comptables décrites dans les notes.

La gestion a préparé et tient à jour des livres, des registres, des mécanismes de contrôle interne et des pratiques de gestion pour donner une assurance raisonnable que les éléments d'actif du gouvernement sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficace aux fins de l'atteinte des objectifs ministériels et que les opérations sont exécutées conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et à ses règlements et conformément aux politiques et exigences législatives du Centre. La gestion est également appuyée et assistée par un programme de services de vérification interne.

Janice Cochrane
Présidente

Bill Doering
Agent financier supérieur

Ottawa, Canada
Date :

CENTRE CANADIEN DE GESTION

État de la situation financière (non vérifié)

au 31 mars 2004

ACTIF	Données réelles de l'exercice en cours	Données réelles de l'exercice précédent
Actif financier:		
Liquidités	7 040 $	0 $
Comptes débiteurs (tableau 1)	400 709 $	1 729 396 $
Prêts et avances (tableau 2)	23 737 $	4 289 $
Total de l'actif financier	431 486 $	1 733 685 $
Actif non financier		
Charges payées d'avance	0 $	17 787 $
Immobilisations (tableau 3)	1 846 040 $	946 867 $
Total de l'actif non financier	1 846 040 $	964 654 $
TOTAL DE L'ACTIF	2 277 526 $	2 698 339 $
PASSIF		
Créditeurs et charges à payer		
Ministères et organismes du gouvernement fédéral	1 616 026 $	1 466 876 $
Autres	5 346 847 $	3 334 589 $
Provisions pour avantages sociaux	1 243 449 $	1 036 042 $
Produits comptabilisés d'avance (tableau 4)	3 838 $	7 378 $
Comptes d'attente	21 303 $	1 869 $
Autres comptes à des fins déterminées et autres comptes de passif	13 787 $	13 787 $
TOTAL DU PASSIF	8 245 251 $	5 860 540 $
ACTIF / PASSIF NET (tableau 5)	-5 967 725 $	-3 162 201 $

Les notes et tableaux complémentaires font partie intégrante des états financiers.
Les montants peuvent ne pas concorder à cause de l'arrondissement.

CENTRE CANADIEN DE GESTION

État des résultats d'exploitation (non vérifié)

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004

	Données réelles de l'exercice en cours	Données réelles de l'exercice précédent
Revenus		
Vente de cours, formation	12 715 227 $	11 766 199 $
Autres	19 009 $	335 $
Total des revenus	12 734 236 $	11 766 534 $
Dépenses		
Dépenses opérationnelles (tableau 6)	35 858 596 $	33 857 405 $
Paiements de transfert	168 271 $	170 000 $
Amortissement	187 294 $	94 260 $
Autres	2 282 $	5 610 $
Total des dépenses	36 216 443 $	34 127 275 $
Résultats nets pour l'année	-23 482 207 $	-22 360 742 $
Passif net, au début de l'exercice	-3 162 200 $	-4 771 387 $
Encaissement net du gouvernement	18 199 214 $	21 953 828 $
Services obtenus sans frais	2 477 468 $	2 016 100 $
Passif net, à la fin de l'exercice	-5 967 725 $	-3 162 200 $

Les notes et tableaux complémentaires font partie intégrante des états financiers.
Les montants peuvent ne pas concorder à cause de l'arrondissement.

CENTRE CANADIEN DE GESTION

État des flux de trésorerie (non vérifié)

pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004

	Données réelles de l'exercice en cours	Données réelles de l'exercice précédent
Activités de fonctionnement		
Résultats nets	23 482 207 $	22 360 742 $
Éléments sans effet sur la trésorerie inclus dans les résultats nets		
Amortissement des immobilisations	-187 294 $	-94 260 $
Allocations pour créances douteuses	0 $	-150 $
Services obtenus sans frais	-2 477 468 $	-2 016 100 $
	-2 664 762 $	-2 110 510 $
Rajustements provenant de l'état de la situation financière		
Variation du passif	-2 384 711 $	-536 905 $
Variation des liquidités, sommes à recevoir et charges payées d'avance	-1 337 235 $	1 476 069 $
	-3 721 946 $	939 163 $
Besoin de trésorerie pour les activités de fonctionnement	17 095 499 $	21 189 395 $
Activités de placement :		
Achat d'immobilisations (tableau 3)	1 086 467 $	747 652 $
Variation des prêts, placements et avances	17 248 $	16 780 $
Liquidités utilisées dans des activités de placement	1 103 715 $	764 432 $
Encaissement net du gouvernement	18 199 214 $	21 953 828 $

Les notes et tableaux complémentaires font partie intégrante des états financiers.
Les montants peuvent ne pas concorder à cause de l'arrondissement.

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiées)
Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004

1. Autorisation et objectifs

Le Centre canadien de gestion a été constitué en 1991 en vertu de la Loi sur le Centre canadien de gestion et est un établissement public mentionné à l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Le Centre canadien de gestion est voué à l'excellence dans l'apprentissage et la recherche dans le domaine de la gestion du secteur public et vise à rehausser les capacités des gestionnaires du secteur public et à favoriser une forte culture d'apprentissage au sein de l'administration publique fédérale. Le Centre vise à orienter, former et perfectionner les cadres de l'administration fédérale. Il dispose d'une capacité pour effectuer de la recherche en gestion et élaborer des cas d'enseignement qui rehaussent et élargissent la gamme des cours de gestion offerts par l'administration fédérale. Le Centre dispose d'une autorisation budgétaire annuelle afin de financer ses dépenses de fonctionnement et de contributions. Le Centre a aussi l'autorisation de dépenser de nouveau les recettes gagnées en vertu de l'article 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le 1er avril 2004, on adoptait des modifications à la Loi sur le Centre canadien de gestion. Ces modifications changeaient notamment le nom de l'organisation pour en faire l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). En vertu de la Loi modifiée, qui porte désormais le titre de Loi sur l'École de la fonction publique du Canada, l'École constitue une reconduction de l'ancienne organisation, dotée d'un mandat élargi.

L'EFPC est issue de la fusion du Centre canadien de gestion, de Formation et perfectionnement Canada et de Formation linguistique Canada. L'EFPC jouera un rôle de premier plan en aidant l'employeur à mettre en œuvre les volets de l'apprentissage qui formeront la pierre angulaire d'une fonction publique moderne et en élaborant une approche mieux harmonisée aux besoins communs de formation et de perfectionnement de l'ensemble de la fonction publique.

2. Principales conventions comptables

(a) Les états financiers ont été préparés suivant la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus au Canada. La source principale de ces principes comptables réside dans les recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). À ces principes s'ajoutent les recommandations du Conseil des normes comptables de l'ICCA pour les situations non décrites par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. Cependant, les lecteurs sont priés de noter que l'introduction de la comptabilité d'exercice à l'échelle ministérielle est un processus évolutif et que l'on ne présente pas, à l'heure actuelle, l'intégralité de l'actif, du passif et des dépenses à l'échelle ministérielle. Vus sous cet angle, les états financiers ne sont pas nécessairement complets. Les notes complémentaires présentent plus de détails et

devraient être lues attentivement. Tous les éléments d'actif, de passif et de dépenses sont consolidés à l'échelle gouvernementale dans les états financiers du gouvernement du Canada.

(b) Crédits parlementaires - le Centre canadien de gestion est financé, en partie, par le biais de crédits parlementaires du gouvernement du Canada et, en partie, par les revenus qu'il génère à travers ses activités. Les crédits consentis au Centre canadien de gestion ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers prévus dans les principes comptables généralement reconnus, étant basés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les postes consignés dans l'état des résultats d'exploitation et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux prévus par les crédits parlementaires. Le tableau 8 présente de l'information au sujet de la source et de l'utilisation des crédits et des revenus disponibles, tandis que le tableau 9 établit un rapprochement général entre les deux types de rapports financiers.

(c) Entité comptable - l'entité comptable est le Centre canadien de gestion.

(d) Tous les ministères, les organismes et les établissements publics ont le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentrées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds des ministères sont payées à même le Trésor. L'encaissement net du gouvernement correspond à la différence entre toutes les rentrées et les sorties de fonds, y compris les opérations interministérielles.

(e) Méthode des rapports financiers - les opérations relatives aux recettes et aux dépenses ainsi que tous les comptes d'actif ou de passif connexes entre les sous-entités du Centre canadien de gestion ont été éliminés.

(f) Recettes - celles-ci sont comptabilisées dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents sont survenus. Les recettes qui ont été reçues, mais pas encore gagnées sont divulguées dans le tableau 4 – Recettes comptabilisées d'avance.

(g) Dépenses – celles-ci sont consignées dans l'exercice où sont survenus les opérations ou les faits sous-jacents, sous réserve des conditions suivantes :

- Les contributions sont reconnues dans l'exercice au cours duquel le récipiendaire a répondu aux critères d'admissibilité.
- Les indemnités de départ des employés sont portées aux charges des ministères à mesure qu'elles sont versées. Aucune somme estimative n'est constatée à l'échelle ministérielle. La comptabilisation de ces avantages est reconnue dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
- Les congés annuels et les heures supplémentaires sont portés aux dépenses dans l'exercice au cours duquel l'employé les acquiert.
- Les cotisations aux régimes de pensions sont constatées dans l'exercice où ces cotisations sont versées. Les excédents ou les insuffisances actuariels ne sont pas inscrits dans les livres de l'organisme mais sont reconnus dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
- Le passif environnemental n'est pas reconnu dans les livres de l'organisme, mais plutôt dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.
- Les services reçus gratuitement des autres ministères sont consignés comme des frais d'exploitation. Parmi les plus importants services de ce genre, on trouve les services de locaux et les services bancaires offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (1 733 100 $); la part de l'employeur des primes et des

coûts d'assurance des employés assumée par le Secrétariat du Conseil du Trésor (744 368 $).

- Les paiements aux sociétés d'État sont consignés au titre des autres dépenses. Ces paiements se rapportent à des postes autres que les prêts, placements et avances, lorsque le ministère fait office d'intermédiaire dans le versement d'un paiement à une société d'État. Le Centre n'a effectué aucun paiement à une société d'État.

(h) Débiteurs - les comptes débiteurs sont consignés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour tous les débiteurs où le recouvrement est incertain.

(i) Provisions pour prêts, placements et avances - sauf pour les prêts se rapportant à des contributions remboursables, les provisions relatives à la recouvrabilité, aux conditions très avantageuses et au risque de perte ne sont pas comptabilisées dans les états financiers ministériels. Elles sont plutôt consignées centralement par le Secrétariat du Conseil du Trésor aux fins de leur inclusion dans les états financiers de l'ensemble du gouvernement.

(j) Immobilisations - tous les éléments d'actif considérés comme des immobilisations suivant les recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public ainsi que les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 10 000 $ sont comptabilisés selon leur coût d'achat. La capitalisation des logiciels et des améliorations locatives a été effectuée selon une méthode prospective au 1er avril 2001. Tous les montants engagés avant cette date ont été dépensés. Les immobilisations n'incluent pas les biens incorporels, les oeuvres d'art, les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique, les éléments d'actif se trouvant dans des réserves indiennes, ni les collections des musées. Les immobilisations sont amorties selon une méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

Catégorie d'élément d'actif	Période d'amortissement
Équipement et matériel	5 ans
Matériel informatique	5 ans
Logiciels	7 ans
Véhicules automobiles	4 ans
Améliorations locatives	20 ans

(k) Opérations en devises étrangères - les opérations en devises étrangères sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et les passifs en devises étrangères sont convertis selon les taux en vigueur le 31 mars.

3. Changements aux conventions comptables

Aucun changement important n'a été apporté aux conventions comptables.

4. Passif éventuel

Dans le cours normal de ses activités, le ministère est touché par différentes mesures fondées en droit. Certaines obligations éventuelles peuvent devenir des obligations réelles, selon que

certains événements se produisent ou non. Dans la mesure où l'évènement futur risque fort de se produire ou de ne pas se produire, et que l'on peut établir une prévision raisonnable de la perte, un passif estimatif est constaté et une dépense est enregistrée dans les états financiers consolidés du gouvernement. Les charges à payer ne sont pas portées aux états financiers ministériels jusqu'à ce que le montant soit établi avec certitude. Il n'y a pas de passif éventuel.

5. Incertitude de l'évaluation

La préparation des états financiers oblige la gestion à effectuer des prévisions budgétaires et à formuler des hypothèses qui influent sur l'actif, le passif, les recettes et les dépenses consignés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la gestion considérait que les prévisions budgétaires et les hypothèses étaient raisonnables. L'amortissement des immobilisations est l'élément le plus important pour lequel on a eu recours à des prévisions budgétaires.

6. Opérations entre entités apparentées

L'organisme est une propriété commune du gouvernement du Canada, comme tous les ministères et les sociétés d'État. L'organisme effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les modalités commerciales usuelles s'appliquant à tous les particuliers et à toutes les entreprises, exception faite de certains services déjà énumérés et qui sont offerts gratuitement.

CENTRE CANADIEN DE GESTION

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiées)
pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004

Tableau 1 - Comptes débiteurs (moins provisions)

	Exercice en cours	Exercice précédent
Autres ministères	381 599 $	1 683 563 $
Entités externes	19 110 $	45 834$
Total	400 709 $	1 729 396 $

(Comptes débiteurs de l'exercice précédent - Autres ministères ont été augmentés de 128 882 $ afin d'inclure le solde remboursable de la TPS).

Tableau 2 - Prêts, placements et avances (moins provisions)

	Exercice en cours	Exercice précédent
Autres gouvernements et organismes	0 $	0 $
Autres	23 737 $	4 289 $
Total	23 737 $	4 289 $

(Prêts, placements et avances de l'exercice précédent – Un montant de 128 882 $ a été soustrait du budget des autres gouvernements et organismes afin d'exclure le solde remboursable de la TPS).

Tableau 3 – Immobilisations

	Matériel informa-tique	Achat de matériel informatique et création de logiciel	Autres équipe-ments	Véhicules automo-biles	Exercise en cours	Exercice précédent
Coût-début	419 350 $	708 103 $	179 449 $	24 101 $	1 331 003$	583 351 $
Ajout	236 007 $	809 355 $	17 200 $	23 905 $	1 086 467$	747 652 $
Cessions	0 $	0 $	0 $	-24 101 $	-24 101 $	0 $
Amortissements	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $
Solde de clôture	655 357 $	1 517 458 $	196 649 $	23 905 $	2 393 369$	1 331 003 $
Amortissement cumulé-début	-271 857$	0 $	-92 697 $	-19 582 $	-384 136 $	-289 876 $
Disposition	0 $	0 $	0 $	24 101 $	24 101 $	0 $
Amortissement de l'exercice	-56 597 $	-101,158 $	-23 526 $	-6 013 $	-187 294 $	-94 260 $
Amortissement cumulé-fin	-328 454$	-101 158 $	-116 223 $	-1 494 $	-547 329 $	-384 136 $
Valeur comptable nette	326 903 $	1 416 300 $	80 426 $	22 411 $	1 846 040$	946 867 $

Tableau 4 – Recettes comptabilisées d'avance

	Exercise en cours	Exercice précédent
Les paiements en avance pour les cours seront présentés au prochain exercice	3 838 $	7 378 $

Tableau 5 - Actif/passif net

Le gouvernement inclut dans ses recettes et dépenses les opérations de certains comptes consolidés établis à des fins déterminées. Les lois habilitantes exigent que les recettes de ces comptes soient réservées et que tout paiement ou dépense connexe soit imputé à ces recettes. Les opérations ne représentent pas un passif auprès de tiers, mais font l'objet de restrictions internes selon les fins déterminées.

	Exercise en cours	Exercice précédent
Restrictions internes - Comptes à des fins déterminées	13 787 $	13 787 $
Total du passif net des restrictions internes	13 787 $	13 787 $
Passif net non restreint	5 953 938$	3 148 414 $
Total de l'actif net	5 967 725$	3 162 201 $

Tableau 6 – Frais d'exploitation

	Exercise en cours	Exercice précédent
Fonctionnement		
Personnel	17 370 908 $	15 643 586 $
Fonctionnement et entretien	18 487 688 $	18 213 819 $
Total	35 858 596 $	33 857 405 $

Tableau 7 – Engagements

De par leur nature, les activités de l'organisme donnent lieu à certains marchés et obligations importants en vertu desquels l'organisme s'engage à effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs années, lors de la prestation de services ou de la fourniture de biens. L'organisme n'a aucun engagement majeur pour les cinq prochaines années qui pourra être prévu d'une façon raisonnable.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Années suivantes
Prêts et avances						
Paiements de transfert						
Achat d'immobilisations						
Achat d'autres biens et services						
Autres						
Total	0	0	0	0	0	0

Tableau 8 - Provenance et utilisation des autorisations (crédits parlementaires)

	Exercise en cours	Exercice précédent
Des comptes publics		
Total disponible prêt à être utilisé	38 790 589 $	35 384 152$
Utilisé durant l'année	34 466 140 $	32 518 546$
Péremption (dépenses en trop)	4 324 449 $	2 865 606 $

Tableau 9 - Rapprochement entre les résultats nets et les crédits utilisés

	Exercise en cours	Exercice précédent
Résultats nets	23 482 207 $	22 360 742$
Rajustements pour les postes sans incidence sur les crédits		
Moins : les postes comptabilisés comme dépenses sans incidence sur les crédits		
Amortissement	187 294	94 260 $
Allocation pour mauvaises créances	0 $	150 $
Congés payés	218 364 $	235 610 $
Allocations pour repos compensatoires	-10 957 $	22 308 $
Remboursement des dépenses d'années antérieures	-47 746 $	-665 $
Ajustement des créditeurs d'années antérieures	0 $	-4,680 $
Remboursement des dépenses du programme	0 $	-14 530 $
Passif accru par autres montants non votés	17789 $	15 525 $
Services obtenus sans frais	2 477 468 $	2 016 100 $
	2 842 212 $	2 364 078 $
	20 639 995 $	19 996 664$
Plus : les postes comptabilisés comme revenus sans incidence sur les crédits	12 734 236 $	11 766 534$
	33 374 231 $	31 763 198$
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur les crédits		
Plus : Dépenses		
Achat d'immobilisations	1 086 467 $	747 652 $
Stocks acquis et charges payées d'avance	0 $	5 607 $
Prêts, placements et avances	5 442 $	2 089 $
	1 091 909 $	755 348 $
Total des crédits utilisés selon le tableau 8 - Provenance et utilisation des autorisations	34 466 140 $	32 518 546$

Annexe B : Vérifications, évaluations et examens en 2003 - 2004

Les vérifications

L'examen du processus de prévision des recettes (Rapport final : le 31 mars 2004)

Conformément au plan de vérification interne pour la période allant de 2003 à 2006, on a entrepris une vérification d'attestation de la qualité afin d'évaluer la pertinence du processus de prévision des recettes, d'établir la validité des renseignements disponibles et d'évaluer les conséquences opérationnelles du processus, y compris pour la prestation des services dans les régions. Les conclusions de l'examen sont affichées sur le site Web de l'École à http://www.myschool-monecole.gc.ca/about/reports/rrf03-04_f.html

Les évaluations

Les activités d'apprentissage

Les activités d'apprentissage du CCG font l'objet d'une évaluation par les apprenants de niveau 1 (modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick); les résultats sont étudiés et utilisés pour évaluer la pertinence de la programmation et pour prendre des décisions concernant les programmes et le contenu des cours. En 2003–2004, le CCG a adopté une méthode plus globale d'évaluation des apprenants, afin d'en améliorer la cohérence et de permettre de comparer les résultats de toutes les évaluations de l'organisme. Presque 100 cours, programmes et événements ont été évalués en 2003–2004, ce qui a produit environ 11 000 évaluations de niveau 1.

En 2004–2005, le système d'évaluation des apprenants sera élargi de façon à inclure les activités d'apprentissage du Centre de perfectionnement professionnel (anciennement FPC). Par conséquent, le nombre de cours au calendrier va presque tripler, le nombre de programmes offerts va quadrupler et le nombre total d'évaluations pourrait s'élever à 30 000.

Les examens

Évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne (Rapport final : le 31 Mars 2004).

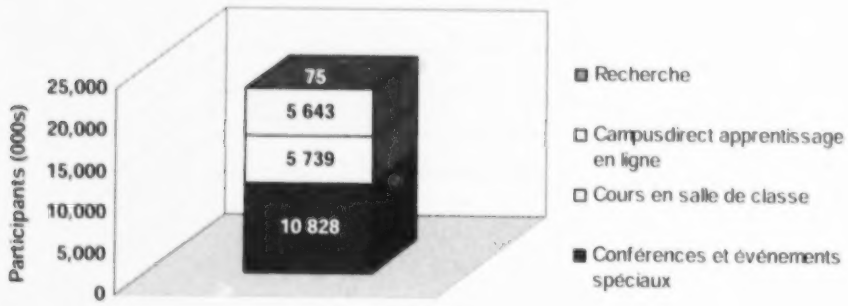
La modernisation de la fonction de contrôleur est une réforme de la gestion et une priorité gouvernementale visant à assurer une saine gestion des ressources et des prises de décisions efficaces. Elle a pour but de fournir aux gestionnaires des informations financières et non financières intégrées, une méthode pertinente de gestion des risques, des systèmes de contrôle adéquats ainsi que des valeurs et principes éthiques communs.

L'évaluation de la capacité est un examen des pratiques de gestion de toutes les fonctions et unités organisationnelles du CCG en fonction d'un ensemble de pratiques exemplaires. L'École

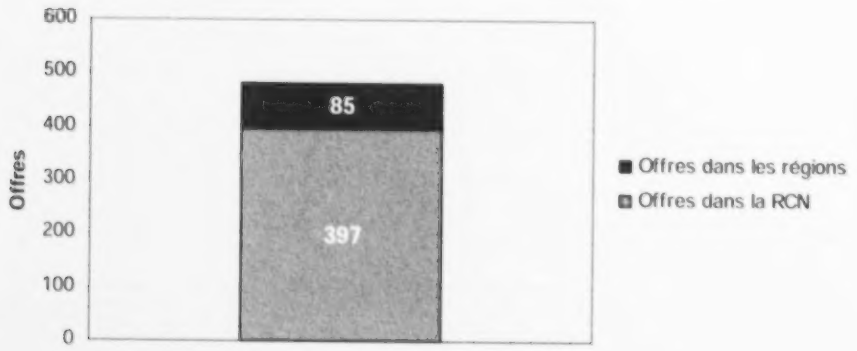
reconnaît la validité des conclusions de l'évaluation de la capacité et prévoit terminer l'élaboration d'un plan d'action pour une gestion moderne à l'automne 2004. Ce plan contribuera à renforcer davantage les pratiques de gestion. Les conclusions de l'examen sont affichées sur le site Web de l'École à www.myschool-monecole.gc.ca.

Annexe C : Participation aux programmes du CCG et offre de cours

Total des participants aux programmes offerts par le CCG en 2003-2004 (22 285)

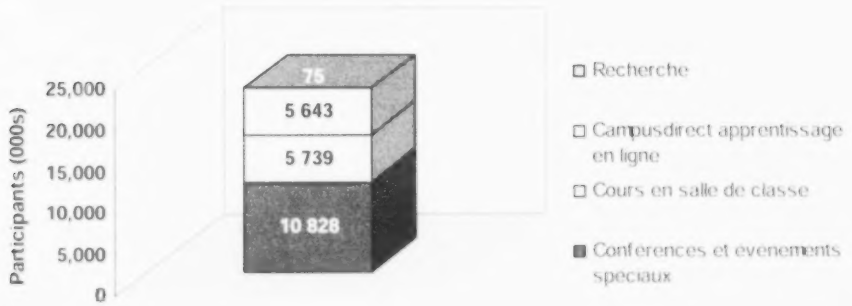


Cours offerts en salle de classe par le CCG en 2003-2004

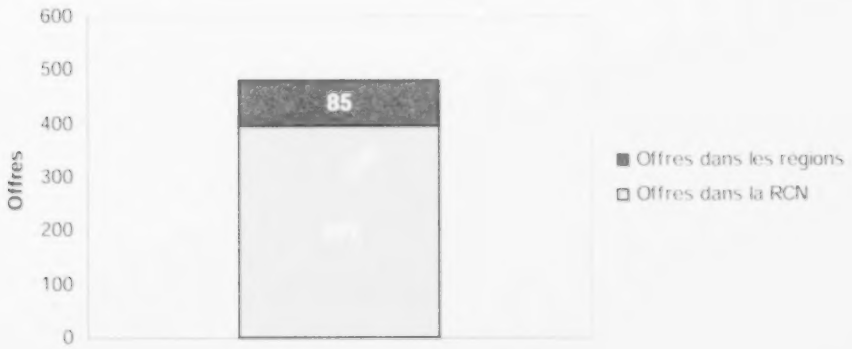


Annexe C : Participation aux programmes du CCG et offre de cours

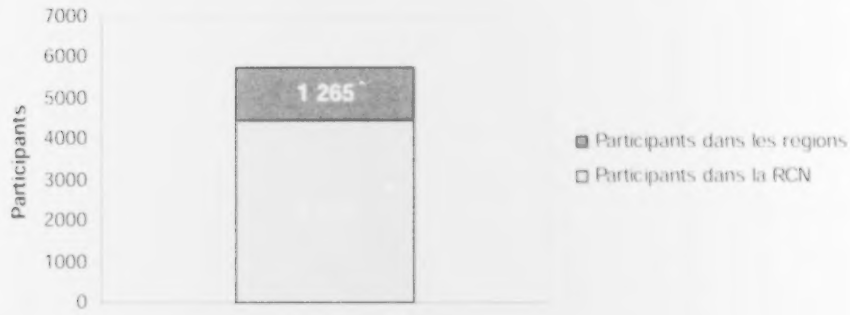
Total des participants aux programmes offerts par le CCG en 2003-2004 (22 285)



Cours offerts en salle de classe par le CCG en 2003-2004

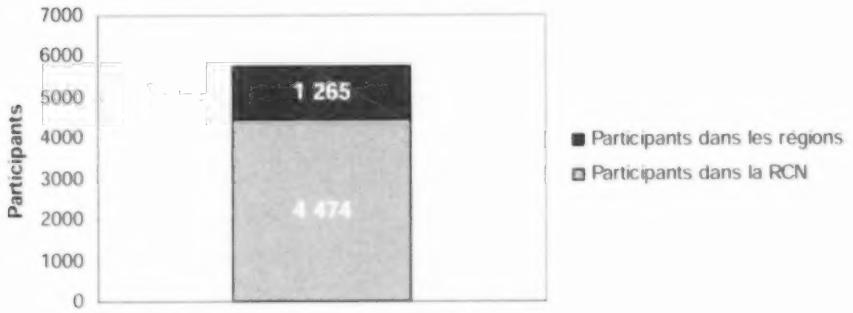


Participants aux cours en salle de classe offerts par le CCG en 2003-2004



Activité	Programme / Événement	Participants	Total des participants
Campus*direct*	Abonnements à la bibliothèque	4 847	
	Abonnements aux cours personnalisés	29	
	Cours gratuits	767	**5 643**
Cours en salle de classe	Perfectionnement professionnel	1 876	
	Perfectionnement en leadership	1 721	
	Programmes en administration publique	2 142	**5 739**
Conférences et événements spéciaux	Discussions informelles	3 168	
	Conférences	1 068	
	Événements d'apprentissage à distance	2 143	
	Ententes (services aux ministères)	1 803	
	Événements spéciaux	1 338	
	Séries thématiques	475	
	Ateliers	833	**10 828**
Recherche	Conférence du CCG – de l'ACPAP	30	
	Séminaire universitaire	45	**75**
TOTAL			**22 285**

Participants aux cours en salle de classe offerts par le CCG en 2003-2004



Activité	Programme / Événement	Participants	Total des participants
Campus*direct*	Abonnements à la bibliothèque	4 847	
	Abonnements aux cours personnalisés	29	
	Cours gratuits	767	**5 643**
Cours en salle de classe	Perfectionnement professionnel	1 876	
	Perfectionnement en leadership	1 721	
	Programmes en administration publique	2 142	**5 739**
Conférences et événements spéciaux	Discussions informelles	3 168	
	Conférences	1 068	
	Événements d'apprentissage à distance	2 143	
	Ententes (services aux ministères)	1 803	
	Événements spéciaux	1 338	
	Séries thématiques	475	
	Ateliers	833	**10 828**
Recherche	Conférence du CCG / de l'ACPAP	30	
	Séminaire universitaire	45	**75**
TOTAL			**22 285**